

Eetu Kukkonen

# Minimum Viable Productin luominen startup-idealle

Lean Startup -metodi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2017

Tekijä(t) Otsikko  Sivumäärä Aika	Eetu Kukkonen Minimum Viable Productin luominen startup-idealle (Lean Startup –metodi)  46 sivua + 2 liitettä Huhtikuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi
Ohjaaja(t)	Lehtori Pia Väkiparta-Lehtonen
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda lyhyt selonteko Lean Startup -metodin lainalaisuuksista sekä perehtyä metodissa olennaiseen Minimum Viable Product -konseptiin. Tavoitteena oli luoda teorian pohjalta opinnäytetyön tekijän oman startup-idean tueksi rautalangat ensimmäiselle Minimum Viable Product -testaukselle.</p> <p>Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, joka sisälsi teoreettisen viitekehyksen sekä toiminnallisen osan. Viitekehyksessä tutustuttiin näkökulmiin metodin ympärillä sekä testauspohjaiseen tuotekehitykseen kirjallisten sekä verkkolähteiden avulla. Teoriaa tuettiin teemahaastatteluiden sekä niissä ilmi käyneiden näkökulmien avulla. Toiminnallisessa osuudessa rakennettiin prosessi Minimum Viable Productin luomiselle testausvalmiiseen vaiheeseen.</p> <p>Työn johtopäätöksissä sekä pohdinnoissa käsiteltiin Lean Startup -metodin tärkeyttä innovoinnissa niin suurissa vakiintuneissa organisaatioissa kuin startupeissa. Oppimisen asettaminen organisaation mittariksi on ensiarvoisen tärkeää. Uusien lanseerattavien tuotteiden sekä palveluiden kehittäminen tulee perustaa empiiriseen tutkimusdataan, joka osoittaa asiakkaiden todelliset tarpeet.</p>	
Avainsanat	Lean Startup, Minimum Viable Product, startups

Author(s) Title  Number of Pages Date	Eetu Kukkonen Minimum Viable Product for a new startup idea (The Lean Startup Method)  46 pages + 2 appendices April 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Marketing
Instructor(s)	Pia Väkiparta-Lehtonen, Principal Lecturer
<p>The aim of the present thesis was to create an overview about the principles of the Lean Startup Method and specifically focus on one of the essential concepts in it, the Minimum Viable Product. The aim was to use the method and develop a Minimum Viable Product ready for testing for a new startup idea.</p> <p>The thesis was carried out as a practice-based thesis which included the theoretical framework and practical section. The theoretical framework was based on literature- and internet material about perspectives around the method and test-based product development. In addition, theme interviews were used to complement the theory sources. In the practical part, a process for developing the Minimum Viable Product ready for testing.</p> <p>The conclusion of the thesis considered the importance of the Lean Startup Method and its relevance in innovation both for large enterprises and startups. Setting learning as a metric for an organization's performance and success is of significant importance. New product and service development should be based on empirical research data that shows the customer's real needs.</p>	
Keywords	Lean Startup, Minimum Viable Product, startups

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Teemahaastattelu teorian tukena	2
1.2	Opinnäytetyön olennaiset käsitteet	2
2	Lean Startup –metodi	4
2.1	Startupin määritelmä	5
2.2	Lean Startupin tausta	8
2.3	Lean Startupin periaatteet	9
2.3.1	Rakenna - Mittaa - Opi	10
2.3.2	Validoitu oppiminen	11
2.3.3	Innovaatiokirjanpito	12
2.4	Työkalut	13
2.4.1	Lean Canvas - asiakaskokemus keskiössä	14
2.4.2	Testi- ja oppimiskortti	16
2.5	Lean Startup-metodin arviointia	19
3	Minimum Viable Product	20
3.1	Minimum Viable Productin ominaisuudet	21
3.1.1	Varhaiset omaksujat	23
3.1.2	Ideointi testaamalla	23
3.2	MVP-esimerkit	25
3.2.1	Laskeutumissivu-MVP	25
3.2.2	Video-MVP	27
3.2.3	Hovimestari-MVP	28
3.2.4	Wizard of Oz –MVP	28
3.3	MVP:n rakentaminen	29
3.3.1	MVP:n muotoilu ja laatu	31
3.3.2	Hidasteet	31
3.3.3	Uskomusolettamukset	32
4	MVP-testauksen rakentaminen vision pohjalta	34
4.1	Visio	34
4.1.1	Tausta vision takana	35
4.1.2	Uskomusolettamukset	36
4.2	Hypoteesien kvalifiointi MVP:llä	37

4.2.1	Testaamisen toteutus	38
4.2.2	Aikataulu	39
4.2.3	Testikortti työkaluna	40
4.2.4	Testauksen jälkeen	41
5	Johtopäätökset ja pohdinta	42
	Lähteet	44
	Liitteet	
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	
	Liite 2. Testikortti	

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutustutaan yrittäjyyteen Lean Startup –metodin näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda teoriapohja Lean Startup –metodista avaamalla siihen kuuluvia lainalaisuuksia sekä käsitteitä. Työn teoriaosuus koostuu kahdesta osiosta, joista ensimmäisessä avataan lukijalle Lean Startup-metodille ominaisia piirteitä ja toisessa osiossa tutustutaan tarkemmin Minimum Viable Productiin (myöhemmin MVP) sekä testaamisprosessiin. Työn neljännessä kappaleessa luodaan uuden startup-idean pohjalta rautalangat Minimum Viable Productille eli testaukselle, jonka avulla pyritään oppimaan maksimaalinen määrä startupin toimintaympäristöstä.

Sytyke lähteä toteuttamaan Lean Startup-metodiin pohjautuvaa opinnäytetyötä syntyi muutama vuosi sitten erään ruokapöytäkeskustelun pohjalta. Ryhmä nuoria tulevaisuuden innovaattoreita istui kampuksella keskustelemassa, miltä alalta toisensa löytävät muutaman vuoden kuluttua. Tässä keskustelussa pureuduimme työuran kannalta merkittävimpään asiaan; työn tekemiseen, joka saa tekijässä aikaan aitoja intohimoja sekä halua saavuttaa asetetut tavoitteet. Kuten monen muunkin kolmannen vuosikurssin opiskelijan visiossa, myös oma visioni ohjasi yrittäjyyteen. Tämä ruokapöytäkeskustelu toimi pohjana oman tavoitteeni vahvistumiselle.

Yrittäjyyteen tutustuttaessa huomattiin, että suuri osa uusista yrityksistä ei pääse asetettuihin tavoitteisiinsa vahvasta omistautumisesta sekä panostuksesta huolimatta. Koko yrittäjyys tunnutaan esitettävän raskaana ja henkilökohtaista elämää vahvasti rajoittavana käsitteenä. Perehdyttäessä tarkemmin alan kirjallisuuteen sekä vaikuttajiin, törmättiin kokeilukulttuurin yrittäjyyden filosofiaan – Lean Startup –metodiin.

Yrittäjyyden aihe on tällä hetkellä ajankohtainen, sillä yrittäjiä on globaalin talouden muutosten johdosta enemmän kuin koskaan ennen. Esimerkiksi Suomen Yrittäjänäisten toimitusjohtaja Marju Silander kertoi syyskuussa 2016 YLE:n haastattelussa, ettei yrittäjyyden osalta Suomessa ole koskaan ollut yhtä positiivista tilannetta. Silander (2016) kertoi yrittäjyyden arvostuksen olevan yhteiskunnassa korkealla ja etenkin nuorten halukkuus yrittäjyyteen on kasvanut huomattavasti viimevuosiin nähden. Lisäksi FCVA:n ja FiBan vuoden 2016 selvityksen mukaan varhaisen vaiheen yli 400 kasvuyritystä keräsivät 382 miljoonaa euroa rahoitusta pääomasijoitusyhtiöiltä sekä yksityissijoittajilta. Tämä tarkoittaa vuoteen 2015 verrattuna 42 prosenttiyksikön kasvua

(FCVA 2017). Edellä mainituista syistä johtuen nähtiin, että etenkin suomenkieliselle materiaalille Lean Startup-metodista on kysyntää.

### 1.1 Teemahaastattelu teorian tukena

Osana opinnäytetyön viitekehystä tehtiin teemahaastattelu, jonka tuloksia käytettiin kirjallisten teorialähteiden tukena. Teemahaastattelun rakenne on lisätty liitteeksi opinnäytetyön loppuun (Liite 1). Teemahaastattelussa haastateltiin kolmea suomalaista sarjayrittäjää, joista jokainen toimii päivittäisessä työssään edistämässä suomalaista startup-kulttuuria. Ensimmäinen haastateltava oli suomalainen sarjayrittäjä Sami Marttinen, joka on ollut mukana perustamassa kolmea startupia viimeisen kolmen vuoden aikana. Toinen haastateltava oli Promienda Revolution yritysvalmennusyrityksen toinen perustaja Anu Rautanen, joka on työskennellyt useiden startup-organisaatioiden sekä vakiintuneiden yritysten kanssa kehittämässä organisaatioiden kulttuureita entistä ketterämmiksi. Teemahaastattelun kolmas vastaajana toimi sarjayrittäjä sekä yritys- ja tuotekehitys konsultti Marko Taipale, joka työskentelee GE Healthcarella.

Teemahaastattelu on haastattelumuoto, joka etenee keskusteluna ennalta määriteltyyn tavoitteeseen. Teemahaastattelun onnistuminen perustuu rakenteen pysymiseen haastattelijan hallinnassa, jotta haastattelutuloksista saadaan tarvittavan vertailukelpoisia teemarakenteen puolesta. Sen avulla saadaan aikaan haastateltavien kokemukseen perustuvaa dataa. Teemahaastattelulle olennaista on, että haastateltavien vastauksia ei voida ennalta tietää ja sopii näin opinnäytetyön teemaan. Teemahaastattelua käytetään, jos halutaan saada selville vähän tai heikosti tunnettuja asioita. Haastattelun tuloksia käytetään apuna kirjallisuus- ja verkkolähteistä johdetulle teorioille sekä tulkinnoille. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48, teoksessa Hannila & Kyngäs 2008, 3.)

### 1.2 Opinnäytetyön olennaiset käsitteet

**Lean Startup** on uudenlainen lähestymistapa yrittäjyyteen, joka perustuu liiketoimintamallin luomiseen ja kehittämiseen jatkuvalla asiakastestaamisella sekä siitä johdetulla oppimisella. (Ries 2011, 18-19.)

**Minimum Viable Product** (myöhemmin MVP) on mahdollisimman pienillä resursseilla rakennettu toimiva tuote asiakkaiden käyttäytymisen testaamiseen, jonka avulla erilaiset liiketoimintaan liittyvät hypoteesit eli olettamukset todetaan joko oikeiksi tai vääriksi. MVP:n keskiössä on oppimisen maksimointi. (Ries 2011, 77.)

**Varhaiset omaksujat** kattavat noin 10-15% yrityksen potentiaalisesta asiakaskunnasta. Varhaiset omaksujat ovat aktiivisesti etsineet ratkaisua yrityksen olettamaan ongelmaan. Tämä osa asiakkaista on jo mahdollisesti löytänyt hajanaisia tapoja kohdata ongelmansa. Olennaista varhaisille omaksujille on myös se, että heiltä löytyy budjetin lisäksi halu ongelman ratkaisuun vaivattomammin. Varhaiset omaksujat ovat tärkeässä roolissa kasvuyrityksen alkuvaiheessa, sillä he ovat halukkaampia antamaan palautetta sekä olemaan aktiivisesti mukana tuotekehityksessä. (Ries 2011, 94-95.)

**Startup** on inhimillinen instituutio, joka on suunniteltu luomaan uusia tuotteita tai palveluita erittäin epävarmoissa olosuhteissa. Startup on väliaikaisesti muodostettu organisaatio, jonka tarkoituksena on löytää jatkuva sekä kasvava liiketoimintamalli. (Ries 2011, 27.)

**Liiketoimintamalli** kertoo, kuinka yritys luo, tuottaa sekä tavoittaa arvoa. Arvolla tarkoitetaan käytännössä liikevaihdon määrää. (Ovans 2015.)

**Iteratiivinen suunnittelu** tarkoittaa tuotteen tai palvelun testaamista ja kehittämistä korostavaa suunnitteluprosessia. Suunnitteluprosessissa työvaiheita toistetaan niin pitkään, kunnes toistot halutaan lopettaa. (Kniberg 2016.)

**Uskomusolettamukset** ovat perushypoteeseja startupin liiketoiminnasta. Nämä perushypoteesit toimivat aina MVP-testauksen perustana. (Ries 2011, 77.)

**Rakenna-mittaa-opi –palautesykli** on ketterä tuotekehitysmalli, jossa reagoidaan testaamisella opittuun tarkkojen suunnitelmien seuraamisen sijasta. Palautesyklin keskiössä on mahdollisimman nopeat kiertoajat sekä oppimisen asettaminen toiminnan tavoitteeksi. (Ries 2011, 76-79.)

**Pivotointi vai sinnittely** (sekä punttaus) on rakenna-mittaa-opi -palautesyklin päätyttyä tehtävä päätös: pivotti eli jyrkkä suunnanmuutos alkuperäisestä strategiasta tai sinnikäs



jatkaminen oikeaksi todetulla tiellä (Ries 2011, 78). Punttauksella keskeytetään vision tavoittelu eli toisin sanoen startup lakkaa olemasta (Taipale 2017).

## 2 Lean Startup –metodi

Asiakas ei tiedä, millaista tuotetta tai palvelua he tarvitsevat. Näin toteaa Lean Startup -liiketoiminnan vaikuttajana tunnettu Ries (2011), joka koki perinteiset yrittämiseen liittyvät uskomukset kantapään kautta vanhentuneina. Teoksessaan hän avaa yrittäjyytensä alkuvaiheiden haastavia kokemuksiaan perinteisen yrittäjyyden mallista ohjelmistoyritys IMVU:n osalta. Tämä sai hänet kokeilemaan uudenlaista ja perinteiset yrittämiseen liittyvien periaatteiden kumoavaa lähestymistapaa. Nopeat kiertajat tuote- ja palvelukehityksessä, hypoteesien eli liiketoiminnasta johdettujen oletusten konkreettinen testaaminen asiakkailla sekä tästä johdettuun tieteelliseen menetelmään perustuva päätöksenteko ovat ominaisuuksia tälle uudelle startupien johtamismetodille. (Ries 2011, 6-7)

Lean Startup-metodi on uudenlainen lähestymistapa jatkuvaan innovointiin. Metodi perustuu turhien ja arvoa tuottamattomien toimintojen poistamiseen, nopeisiin tuotekehityssykleihin sekä asiakkaiden todellisten tarpeiden fokusointiin. Tämän pohjalta käytetään empiiristä dataa tieteelliseen analysointiin osana päätöksentekoa. Metodin avulla pyritään vastaamaan kahteen startupin menestyksen kannalta olennaisimpaan kysymykseen:

- Tulisiko tuote/palvelu luoda?
- Voidaanko tuotteen/palvelun ympärille luoda kestävää liiketoimintaa? (Ries 2011, 36-37).

Lean Startup-metodia ei pidä ymmärtää mallina, joka sisältää suurta määrää uusia, vallankumouksellisia oivalluksia liiketoiminnan kehittämisessä. Metodin tarkoituksena on auttaa niin kokemattomia kuin kokeneitakin yrittäjiä näkemään oivallukset siististi hahmoteltuina sekä loogisesti esitettyinä. Lean Startup-metodi ohjaa yrittäjiä lähestymään liiketoiminnan kehittämistä erilaisesta näkökulmasta. Pitkälle kehitettyjen ja ominaisuuksiltaan rikkaiden tuotteiden luomisen sijaan tutustutaan potentiaalisten asiakkaiden todellisiin tarpeisiin toteuttamalla testejä. Testaaminen tapahtuu validoimalla hypoteeseja toimintaympäristöstä Minimum Viable Productin avulla eli

mahdollisimman vähin resurssein luotu tuote, jolla mahdollistetaan. (Stagars 2014, 15-16.) Minimum Viable Productiin tutustutaan tarkemmin opinnäytetyön kolmannessa kappaleessa.

Lean Startup-metodi ei palvele ainoastaan startup-yrityksiä. Metodin ytimessä on hyödyntää startupeille ominaisia vahvuuksia vakiintuneiden organisaatioiden kehityksessä. (Ries 2011, 25) Päätöksenteon nopeus, ketteryys muuttaa radikaalisti strategiaa sekä vahva asiakaslähtöisyys ovat startupien vahvuuksia. Esimerkiksi maailman suurimpiin brändeihin kuuluva General Electric loi vuonna 2012 FastWorks-ohjelman, adaptaation Lean Startup-metodista. Adaptaatioissa Lean Startupin periaatteet sekä disruptiiviset strategiat otettiin käyttöön organisaation sisäisesti tuotekehityksessä. General Electric ymmärsi voivansa hyödyntää edellä mainittuja startupien vahvuuksia omiin vahvuuksiinsa, joita ovat muun muassa suuri koko, resurssit, prosessit sekä vahva brändi. (Taipale 2017) Suuret yritykset usein uskovat olevansa heikkoja muutoksissa. Toisaalta suuret yritykset ovat huomanneet sen tosiasian, että ainoa keino menestyä on muuttua. Kilpailijoiden voittaminen, asiakkaiden tarpeiden perässä pysyminen sekä uusille markkinoille lanseeraaminen ovat asioita, jotka ovat tätä muutosta ohjanneet suurten organisaatioiden sisällä. (Pannetta 2016)

## 2.1 Startupin määritelmä

Startupit kuvataan usein niin mediassa kuin yrittäjyyteen liittyvissä muissa konteksteissa jännittävänä, nuorekkaina sekä innokkaina organisaatioina. Näitä innokkaita organisaatioita ohjaavat usko huomisen muuttamiseen sekä nopean menestyksen tavoittelu. Tässä opinnäytetyössä käytetään startupin määritelmänä Eric Riesin sekä Steve Blankin määritelmää startupeista.

Startup on inhimillinen instituutio, joka on suunniteltu luomaan uutta tuotetta tai palvelua äärimmäisen epävarmoissa olosuhteissa (Ries 2011, 27, teoksessa Rautanen & Markula 2016, 47). Määritelmän osalta tärkeimpänä on ottaa huomioon kaikki ne detaljit, joita määritelmä ei pidä sisällään. Määritelmä ei kerro muun muassa yrityksen kokoa, toimialaa tai ansaintamallia. Käytännössä määritelmään sisältyvät kaikki ne instituutiot, jotka työskentelevät äärimmäisen epävarmoissa olosuhteissa (Ries 2011, 27). Purettaessa määritelmää vielä tarkemmin, sanaan instituutio sisältyy asioita kuten innovointiin käytettävän ryhmän rakentaminen, ryhmän työn ohjaaminen ja johtamisen

sekä kulttuurin luominen. Startup tulee ymmärtää useiden eri aspektien kokonaisuudeksi pelkän tuotteen lisäksi - se on organisaation ihmisten yhteisteisiin tavoitteisiin pääsemistä. Tuotteella määritelmässä tarkoitetaan kaikkea asiakkaille tuotettavaa arvoa. Esimerkiksi konkreettinen lopputuote, brändi sekä asiakaspalvelu tulee laskea osaksi startupin todellista tuotetta. (Ries 2011, 27.)

Uudet arvoa tuottavat tekijät ja niiden jatkuva havaitseminen ovat startupin onnistumisen keskiössä. Oleellisen osana arvon tuottamiseen kuuluu innovointi osan ymmärtäminen. Innovoinniksi tulee ymmärtää kaikki uudet sekä arvoa tuottavat keinot. Aholan (2007) mukaan innovaatiossa tapahtuu asioita ennalta arvaamatta: syntyy oivallus, aineisto järjestäytyy tai tapahtumat etenevät yllättävästi omalla painollaan. Esimerkiksi organisaation normaalista kohderyhmästä poikkeavan asiakaskunnan tavoittaminen sekä uudet teknologiset läpimurrot ovat yhtä kaikki nähtävä innovointina. Konteksti, jossa innovointi tapahtuu, määrittää onko kyseessä startup vai vakiintunut toimintamalli. Startupien toimintakenttä on äärimmäisen epävarma ja tällöin on niiden määritelmästä poistettava ne yritykset, jotka toimivat jo tunnetussa toimintaympäristössä. Esimerkiksi ravintolan perustaminen paikalle, jossa aikaisemmin on harjoitettu vastaavanlaista liiketoimintaa, ei voida laskea tyypilliseksi startupiksi. Startupien päämääränä on vision saavuttaminen, jota tavoitellaan ketterän strategian avulla. Strategian oikeanlainen toteuttaminen pitää sisällään liiketoimintamallin, tuotteen roadmapin, ymmärryksen kilpailijoista ja liiketoiminnan kannalta olennaisista sidosryhmistä. Kuitenkin näkemys startupin potentiaalisista asiakkaista sekä heidän todellisten tarpeiden ratkaisemisesta ovat kaiken toiminnan keskiössä. (Ries 2011, 22)

Toinen Lean Startup-liikehdinnän syntyyn vaikuttaneista henkilöistä on Piilaakson sarjayrittäjä sekä akateemikko Steve Blank. Blankin (2009) mukaan startupit ovat organisaatioita, jotka on muodostettu etsimään toistettavaa sekä skaalautuvaa liiketoimintamallia. Liiketoimintamalli tarkoittaa organisaation keinoja luoda, tuottaa ja kerätä arvoa tai kuten Michael Lewis toteaa Ovansin (2015) artikkelissa liiketoimintamallin tarkoittavan niitä toimenpiteitä, joilla yritys tuottaa liikevaihtoa.

Startup tehtävänä on luoda ideoista tuotteita, joten siihen voidaan suhtautua eräänlaisena katalyyttinä. Startupin luomat tuotteet ja palvelut ovat testejä kysynnän todistamisesta. Testien perusteella asiakkaista saadaan laadullista palautetta sekä määrällistä dataa. Näiden testausten avulla startup oppii kestävän mallin liiketoiminnan toteuttamiseen. Miksi tuotteita sitten luodaan? Uusien startupien tuotteiden tai

palveluiden tarkoituksena on ilahduttaa asiakkaita, houkutella uusia asiakkaita, saada aikaan merkittävää liikevaihtoa sekä Lean Startup-metodille ominaisena toteuttaa suuria visioita, jotka muuttavat maailmaa ja ihmisten käyttäytymistä. (Ries 2011, 75)

Vuosittain maailmalla perustetaan suuri määrä startupeja, joilla on loistava visio tulevaisuudesta; merkittävä tuote- tai palveluinnovaatio tai uuden kohderyhmän tavoittaminen aiemmin toteuttamattomalla tavalla. Startupeissa luodaan tarkka liiketoimintasuunnitelma sekä siihen pohjautuvan strategia. Tämän jälkeen startupit tekevät pitkäjänteisesti markkinatutkimusta tulevista asiakkaista. Suuren mediasuosion saavat rahoitusta hakevat startup-yritykset, mutta hiljaisuudessa valtaosa näistä startupeista kuitenkin epäonnistuu. Shikhar Ghoshin Harvard Business Reviewille tekemän tutkimuksen mukaan, jopa 75 prosenttia kaikista startupeista päätyy konkurssiin. (Blank 2013.)

Aloittavat yritykset tarvitsevan liiketoimintasuunnitelman ennen toiminnan aloittamista ja rahoituksen keräämistä (Yritys-Suomi). Liiketoimintasuunnitelma käsittää muun muassa yrityksen mahdollisuudet, tietoa on asiakkaiden tarpeista sekä kuinka yritys pyrkii vastaamaan tarpeesta johtuvaan kysyntään. Tämän lisäksi se voi sisältää kysynnän kasvun laskelmat esimerkiksi seuraavalle viidelle vuodelle. Perinteinen liiketoimintasuunnitelma kuitenkin pitää aloittavien yritysten kohdalla sisällään ainoastaan suuren määrän todentamattomia hypoteeseja liiketoiminnasta. Aloittava startup-yritys ei voi tietää, mitä heidän asiakkaansa ovat eivätkä myöskään sitä, millaisia tuotteita tai palveluita asiakkaat haluavat. Tällöin liiketoimintasuunnitelmaa perinteisessä muodossaan ei voida pitää kasvuyrityksille oikeana lähestymistapana strategiansa määrittämiseen. (Blank 2013.)

Arviointeja tulevaisuudesta voidaan tehdä ainoastaan tilanteessa, jossa yrityksellä on pitkä toimintahistoria ja mikäli yrityksen toimintaympäristö pysyy tarpeeksi muuttumattomana. Startupit toimivat erittäin epävarmoissa olosuhteissa. Osa yrittäjistä kokee tästä syystä edellä mainitut johtamismenetelmät epätarkoituksenmukaisiksi ja alkavat toimia niin sanotulla ”just-do-it” -asenteella. Toisin sanoen yrittäjät hylkäävät kokonaan startupin loogisen johtamisen ja antavat yrityksen toimia äärimmäisessä kaaoksessa lopulta epäonnistuen saavuttamaan tavoiteltua visiota (Ries 2011, 29). Raskauttavin asia startupien epäonnistumisessa taloudellisten sekä henkilökohtaisten vahinkojen sijaan on, että menetämme yhteiskunnalle tärkeimpiä resursseja - taitoja, intohimoa yrittämiseen sekä ennen kaikkea ihmisten arvokasta aikaa. (Ries 2011, 18.)

Metodin tarkoituksena on vähentää yrittäjän riskejä startupien perustamisessa. Se perustuu kokeiluihin suunnitelman orjallisen noudattamisen sijaan. Asiakkaiden todellisten tarpeiden kuuntelu ilman intuitioita heidän tarpeistaan sekä iteratiiviseen suunnittelu ovat metodissa nostettu korkeimpaan arvoon. Perinteisessä lähestymismallissa yritystoimintaa lähdetään kehittämään idealla, jonka suunnitteluun investoidaan valtavasti resursseja ilman todellista tietoa toimintaympäristöstä. Lean Startup pitää sisällään konsepteja, kuten Minimum Viable Productin (MVP) sekä pivotoimisen, jotka ovat vahvasti siirtymässä niin yritys-elämään kuin myös eri oppilaitosten opetussuunnitelmiin. (Blank 2013.)

Hyvän startup-yrittäjän ominaisuuksiin kuuluu avoimuus kaikille ideoille sekä näkökulmille. Tämä ei tarkoita, että yrittämistä tulisi toteuttaa ilman määrätietoisuutta, vaan että osataan tehdä vaikeitakin päätöksiä tarpeen tullen (Rautanen 2017). Yrittäjälle sekä startupille äärimmäisen tärkeässä roolissa on verkosto. Sen avulla löydetään startup-tiimin jäsenet, tehokkaat toimintatavat sekä myös apua yrittäjän kohtaamiin haasteisiin. Startup-tiimi tulee perustaa mahdollisimman poikkifunktionaaliseksi. Marttisen (2017) mukaan, ilman diversiteettiä rakennetut yritykset lopulta muotoutuvat organisaatioiksi, joilta puuttuu menestymisen kannalta olennaista monimuotoisuutta. Jokaisen startup-tiimin jäsenten tulee pystyä omalla osaamisellaan tuomaan lisäarvoa. Lisäarvon lisäksi tiimillä tulee olla muiden jäsenten kanssa yhteisiä tavoitteet sekä visio tulevaisuudesta. Startupia ei ole suositeltavaa tästä syystä rakentaa lähipiirin, kuten ystävien sekä perheenjäsenten ympärille. (Rautanen 2017.)

## 2.2 Lean Startupin tausta

Lean-ajattelu on Toyotan toimintatapaan perustuva kehittämisfilosofia. Teollisessa liiketoiminnassa asiakas ei ole kiinnostunut tuotteen kokoamiseen tai valmistukseen liittyvistä prosesseista. Heille merkittävämpää on, että tuote toimii oikealla tavalla. Lean-ajattelu perustuu uudelleenlaiseen tapaan organisoida toimitusketjuja sekä tuotantojärjestelmiä poistamalla asiakkaalle arvoa tuottamattomia prosesseja. Koska yrityksen tai organisaation tehtävänä on arvon tuottaminen niin asiakkaalle kuin itselleen, tulee resursseja kanavoida enemmän ei-arvoa tuottavien prosessien poistamiseen jatkuvan oppimisen ja toimenpiteiden tehostamisen kautta. Lean-ajatteluun kuuluu olennaisena osana yksittäisten työntekijöiden luovuuden ja osaamisen hyödyntäminen

tuotannossa, eräkokojen kutistaminen, oikeaan aikaan tuottaminen, varastonhallinnan tehostaminen sekä kiertoaikojen kiihdyttäminen. (Ries 2011, 18.)

Lean-ajattelua sovelletaan Lean Startup-metodissa yrittäjien kontekstiin. Tämä tarkoittaa oman edistymisen mittaamista muulle liiketoiminnalle epätavalliseen tyyliin. Kun esimerkiksi tuotannon tehokkuutta mitataan tavaroiden valmistumisena, Lean Startup – metodissa edistymistä mitataan validoituna oppimisena – tieteellisenä lähestymisenä ei-arvoa tuottavien asioiden havainnoimisessa sekä poistamisessa prosessista. (Ries 2011, 36.) Lean Startup -metodissa tuottavuutta mitataan esimerkiksi budjeteissa sekä aikatauluissa pysymisen sijasta sillä, kuinka nopeasti asiakkaille arvoa tuottava tuote on selvitetty, mitä asiakkaat todellisuudessa haluavat sekä mitkä ovat ne tuotteen tai palvelun ominaisuudet, joihin asiakkaat ovat valmiita investoimaan. Metodi on tuonut Lean-ajattelua lähemmäs asiantuntijatyötä. (Ries 2011, 18-19.)

### 2.3 Lean Startupin periaatteet

Lean Startup pohjautuu viiteen periaatteeseen, joista ensimmäisen mukaan yrittäjyyttä on kaikkialla. Määritelmän mukaan startup on inhimillinen instituutio, joka on luotu innovoimaan uutta palvelua tai tuotetta äärimmäisen epävarmoissa olosuhteissa. Tämä tarkoittaa, että startup-yrittäjinä toimivat kaikki henkilöt aina oppilaitosten ryhmistä suurten yritysten tuotekehitysosastoille. Toinen viidestä periaatteesta kertoo yrittäjyyden olevan johtamista. Koska startupit toimivat äärimmäisen epävarmalla kentällä haastavissa olosuhteissa, vaatii sen johtaminen täysin uudenlaista mallia. (Ries 2011, 8.)

Kolmas ja ehkä startupien kannalta kaikkein tärkein periaate on validoitu oppiminen. Validoitu oppiminen on liiketoimintaan liittyvien hypoteesien sekä ennako-oletusten hyväksymistä tai hylkäämistä asiakkailla tehtyjen empiiristen testausten pohjalta. Kiteytettynä validoitu oppiminen on oppimisen ja tätä kautta syntyvän osaamisen todeksi osoittamista kokemuseräisellä mittaamisella. (Ries 2011, 8.)

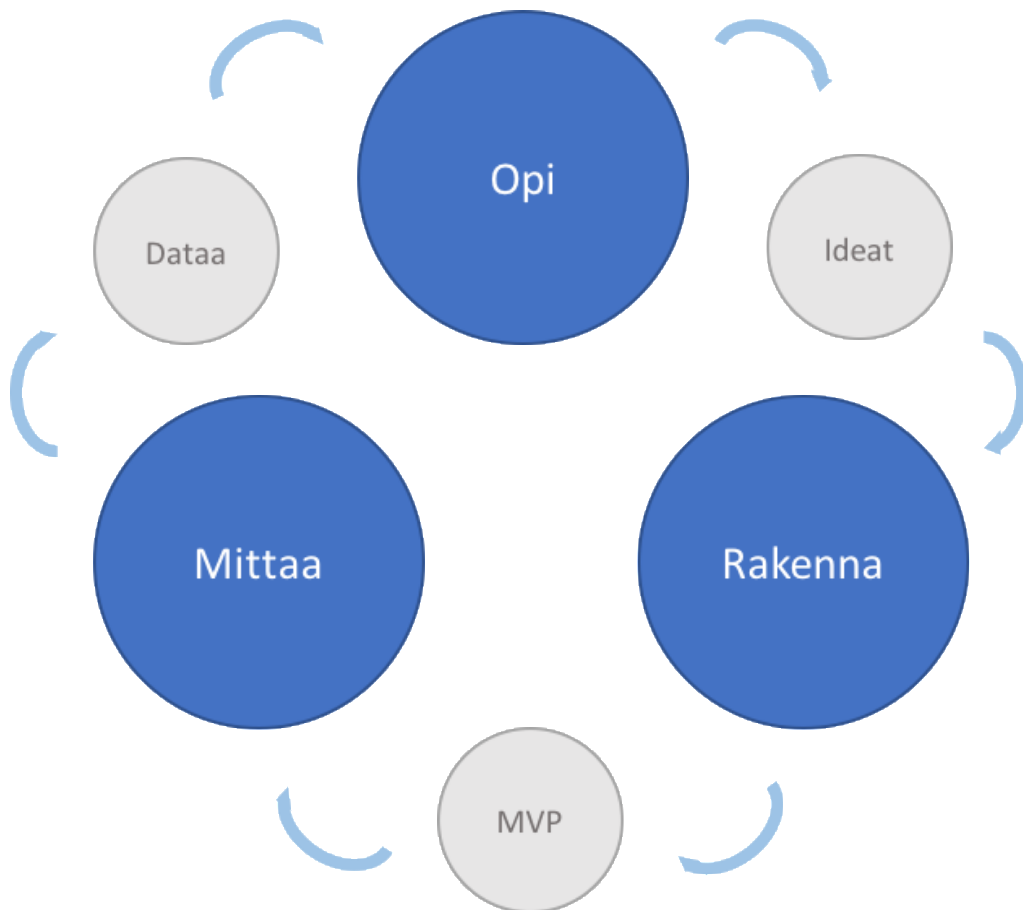
Startupien tavoitteena on luoda tuote, testata tuotteen kysyntää asiakkailla sekä päättää, tehdäänkö niin sanottu pivotti vai jatketaanko jo oikeaksi todetulla tiellä tuotekehityksessä. Tämä niin sanottu rakenna-mittaa-opi –palautesykli on Lean Startupin neljäs periaate. Palautesyklin tehokas pyörittäminen vaatii kaikkien startupin

prosessien säätämistä mahdollisimman ripeiksi. Tähän neljanteen periaatteeseen liittyy myös myöhempana tarkemmin käsiteltävä Minimum Viable Product eli mahdollisimman pienellä investoinnilla rakennettu tuote, jonka ominaisuudet vastaavat ainoastaan asiakkaista opittavaa tavoitetta. (Ries 2011, 8.)

Viimeinen periaate keskittyy innovoinnin ja oppimisen mittareihin, joita startupin on seurattava. Innovaatiokirjanpidon avulla voidaan mahdollisimman nopeasti päätettyä liikeidean muuttamisesta, jos liikeidean kasvu ei ole tarpeeksi korkealla tasolla. Innovaatiokirjanpito pitää sisällään edistymisen mittaamisen, välitavoitteiden asettamisen sekä työn eri osien priorisoinnin. Startupin tulee edistymisensä mittaamisessa käyttää myynti- sekä asiakasmäärä-mittareiden sijasta oppimisen sekä innovaation kannalta olennaisia mittareita. (Ries 2011, 9.)

### 2.3.1 Rakenna - Mittaa - Opi

Startupin olemassaolon tarkoitus on löytää kannattavan liiketoiminnan malli. Tämän mittaamiseen käytetään oppimista siitä, kuinka kestävää liiketoimintaa rakennetaan. Rakenna – Mittaa – Opi –palautesyklin (Kuvio 1) nopea kierto mahdollistaa startupin ketterän toiminnan ja oppimisen maksimoimisen. Prosessi alkaa tekemällä tärkeimmät oletukset eli arvo- sekä kasvuhypoteesit sekä asettamalla tavoitteet sille, mitä halutaan oppia. Tämän jälkeen rakennetaan Minimum Viable Product eli minimivaatimukset testaamisen tavoitteen kannalta täyttävä tuote, jolla oletuksia lähdetään testaamaan. MVP:n tarkoituksena on yksinkertaisesti suorittaa rakenna – mittaa – opi –sykli lävitse mahdollisimman pienellä työmäärällä. Tämän syklin jälkeen mitataan, pitivätkö testattavaan ideaan liittyvät hypoteesit paikkaansa. Jos hypoteesit pitivät paikkaansa, voidaan lähteä validoimaan uusia liiketoimintaan liittyviä hypoteeseja eli sinnitellä oikeaksi todetulla tiellä. Mikäli hypoteesi todetaan vääräksi, tulee tehdä niin sanottu pivointi alkuperäisestä strategiasta. Tämä tarkoittaa merkittävän suunnanmuutoksen tekemistä uuteen strategiseen hypoteesiin kuitenkin pitämällä mielessä startupin vision. (Ries 2011, 75-78) Pivotoinnin sekä oikealla tiellä sinnittelyn lisäksi kolmas vaihtoehto, jossa idean työstäminen lopetetaan. Tätä vaihtoehtoa kutsutaan amerikkalaisen jalkapallon termistöstä lainatuksi punt -toimenpiteeksi. (Taipale 2017.)



Kuvio 1. Rakenna-mittaa-opi-palautesykli (Blank 2015).

Startupin tulee keskittää panostuksensa palautesyklin kokonaiskiertoajan minimoimiseen sekä mahdollisimman nopeisiin sykleihin. Menestyminen alati muuttuvalla kentällä vaatii startupilta nopeaa oppimista. Lean Startup-metodia hyödyntävät startupit voivat kasvaessaan käyttää mukautuvampia tekniikoita yhä monitahoisempien prosessien kehittämiseen luopumatta silti keskeisestä edustaan eli nopeasta reagoinnista eri tilanteisiin. (Ries 2011, 192.)

### 2.3.2 Validoitu oppiminen

Yritykset ovat Riesin (2011, 37) mukaan tehokkaita saavuttamaan epäonnistumisia. Tämä tarkoittaa, että jos startup on luomassa tuotetta jota asiakkaat eivät todennäköisesti halua, mikä tukee tällaisen projektin tavoitteisiin pääsemistä rajatuissa aikamääreissä. Jos ei voida tarkasti kertoa, mitä asiakkaat haluavat, budjeteissa sekä aikatauluissa pysyminen ei ole oleellista. Koska startup ei voi perustaa kehitystään epävarmojen olosuhteiden vallitessa vakiintuneiden yritysten käyttämille mittareille, tulee



sen luoda uudenlainen virstanpylväs – validoitu oppiminen. Startupin tärkein tehtävä on selvittää, onko se saavuttamassa kestävän liiketoiminnan mallin. (Ries 2011, 37-38.)

Tilanteessa, jossa startup on käyttänyt suuren määrän resursseja tuotekehitykseen tuotteesta, jolle ei löydy merkittävää kysyntää, ainoa saavutettu asia tuotekehityksen aikana on ollut oppiminen. Oppiminen on keskeinen elementti startupin edistymisen mittaamisessa. Kaikki toimenpiteet, jotka eivät ole merkityksellisiä asiakkaiden tarpeista oppimisessa voidaan poistaa. Tekemällä oppimisesta tuotekehityksen tärkeimmän tavoitteen, saadaasi asiakkaita sekä heidän tarpeistaan valtava määrä informaatiota, joka mahdollistaa oikeanlaisten tuotteiden tai palveluiden tuomisen markkinoille. Kaikki funktiot startupissa, jotka eivät lisää organisaation oppimista markkinasta tulee luopua. Myös oppimisen kannalta oikeiden tavoitteiden määrittäminen on tärkeää, sillä startup oppii helposti vääränlaisilla tavoitteilla epärelevantteja asioita. (Ries 2011, 38, 48.) Validoitu oppiminen terminä voidaan avata tarkoittamaan oppimisen todentamista. Idealle luodaan hypoteesit, joiden todentaminen perustuu epätieteellisesti määritellyille perusteille. Startup vaatii tämän, jotta se voi ymmärtää oman oppimisensa kehityksen. (Rautanen 2017.)

Validoidun oppimisen prosessi osoittaa empiirisesti startupin havainneen aitoja totuuksia startupin tämänhetkisistä sekä tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksista. Validoitu oppiminen on joustavampaa, ketterämpää, tarkempaa sekä ennen kaikkea nopeampaa verrattuna perinteisiin markkinatutkimuksiin sekä liiketoimintasuunnitelmiin. Ottamalla validoidun oppimisen osaksi startupin kulttuuria, vältetään todennäköisemmin hukkaamasta sen resursseja vääränlaisten oletusten pohjalta rakennettujen tuotteiden tai palveluiden toteuttamiseen. (Ries 2011, 37.)

### 2.3.3 Innovaatiokirjanpito

Termien innovaatio ja kirjanpito merkitys on globaalissa kontekstissa selkeä. Sanojen yhteiskäyttö määrittelee kuitenkin erilliskäyttöön verrattuna tärkeää osaa innovointiprosessin mittaamisessa. Innovaatiokirjanpito on malli todellisen innovaatioprosessin määrittämiseen, kokemuseräiseen mittaamiseen sekä edistymisen kommunikointiin organisaation sisällä. Perinteisesti kirjanpidossa lasketaan ”viivan alle jäänyttä euroa”, mutta innovaatiokirjanpidossa pyritään tämän sijaan pitämään systemaattista kirjanpitoa oppimisesta. Haasteena on, ettei oppimisen mittaamiselle ole vakiintunutta mallia, sillä oppiminen on jo opittujen taitojen rikastamista

uusilla opittavilla taidoilla. Oppiminen tulee ymmärtää startupin pääomaksi, johon kaikki epäonnistumisten kuin onnistumisten pohjalta opittu tulee ohjata. (Rautanen 2017.)

Innovaatiokirjanpidon avulla startup-organisaatio kykenee objektiivisesti raportoimaan oppimistaan kasvavan liiketoiminnan rakentamisessa. Innovaatiokirjanpito pitää sisällään kolme oppimispistettä, joista ensimmäinen on selvittää yrityksen tämänhetkinen tilanne MVP:n kautta saadun todellisen datan avulla. Toinen vaihe innovaatiokirjanpidossa on pyrittävä optimoinneilla ja testauksilla siirtymään kasvumootorin kehittämiseen. Startupin jokainen toimenpide aina markkinoinnista tuotekehitykseen tulee allokoida kehittämään vision mukaisen kasvumallin ajureita. Ries (2011, 117) esittää esimerkiksi tästä oppimispisteestä uusien asiakkaiden aktivointiasteen ajurina. Muotoilun kehittämisellä voidaan pyrkiä tekemään tuotteen käyttöönotosta asiakkaille helpompia. Aktivointiasteen lähtötaso on tällöin pienempi kuin yrityksen visio esittää ja sen on osoitettava validoidun oppimisen todentamiseksi muotoilun kehittämisen vaikuttaneen tämän mittarin parantumiseen. Jos aktivointiaste ei vahvistu, on muotoilun kehittäminen tehdyillä toimenpiteillä epäonnistunut. Oikeanlaiset toimenpiteet muuttavat asiakkaiden käyttäytymistä toivottuun suuntaan. Kolmas oppimispiste on pivotointi eli suunnanmuutos prosessissa tai määrättyllä tiellä sinnittely. Jos tunnusluvut eivät muutu toivottuun suuntaan, ei yritys edisty toiminnassaan. Tällöin on tehtävä nopea suunnanmuutos eli pivotti. Jos startup käyttää oppimista mittarina tavoitteiden saavuttamisesta, huomaa se pääsevänsä alinomaa lähemmäksi visionsa ideaalia. (Ries 2011, 116-120.)

## 2.4 Työkalut

Lean Startup-metodin tueksi on luotu valtava määrä erilaisia työkaluja. On mahdotonta määritellä yhtä universaalia työkalua, joka toimii jokaisen yrityksen kohdalla. Niin startupin kuin vakiintuneen yrityksenkin on valittava omia tavoitteitaan parhaiten palvelevat työkalut. Työkalut sekä niiden hyödyllinen käyttäminen vaatii kontekstuaalista näkökulmaa sekä kokemusta. Tästä syystä startupit sekä vakiintuneet yritykset käyttävät usein valmentajia ohjaamaan työkalujen tehokasta käyttöä. Startupin tilanteessa on ominaista oikean tiedon puute. Todellisen tiedon puuttuessa on pyrittävä kirjaamaan mahdollisimman vähän yksityiskohtia suunnitelmasta, jota startup lähtee toteuttamaan. Suunnitelmaan kirjattuna vahvat oletukset ja päätelmät toimintaympäristöstä sekä potentiaalisista asiakkaista vähentävät startupin mahdollisuuksia onnistua. Tämä pätee

tosiasiaan, että ennustamiselle ei löydy varmaa mallia ja miltei jokainen ennustettu asia ei suurella todennäköisyydellä pidä paikkaansa. (Taipale, 2017.)

Taipaleen (2017) mukaan työkaluja ei tule tuoda liian aikaisin mukaan liiketoiminnan kehittämiseen. Vahva työkaluihin sitoutuminen startupin alkuvaiheessa johtaa helposti tilanteeseen, jossa oppimista tuottavan työnteon sijasta käytetään aikaa erilaisten mallien täydentämiseen.

#### 2.4.1 Lean Canvas -asiakaskokemus keskiössä

Lean Canvas on ketterä suunnittelumalli, jonka Ash Marya on luonut Alexander Osterwalderin Business Model Canvasen pohjalta erityisesti palvelemaan uuden liiketoimintamallin suunnittelua. Perinteinen liiketoimintasuunnitelma tekee selvityksen yrityksen tulevaisuudesta pohjautuen olettamuksiin, jotka on johdettu yrityksen sisältä ilman todellista kosketusta tai ymmärrystä toimintaympäristöstä. Lean Canvas –työkalu perustuu asiakaskokemuksen sijoittamisesta toiminnan keskiöön, jossa asiakassegmentit ovat ensimmäinen tarkastelun kohde. Lean Canvas kuvaa liiketoiminnan ydintä sekä yrityksen tapoja toimia. Lean Canvasiin tulee suhtautua jatkuvasti muokkautuvana luonnoksena yrityksen toimenpiteistä tavoitellessaan visiota. Sen ensimmäinen versio tulee voida luoda lyhyellä aikataululla. Lean Canvasin ei tarvitse valmistua yhdeltä istumalta, vaan sitä täydennetään ja optimoidaan jatkuvasti toiminnan kehittyessä sekä oppimisen karttuessa. Liiketoimintasuunnitelma pyrkii tulevaisuuden ennustamiseen, kun taas Lean Canvas-työkalulla pyritään siirtämään ajattelua nykytilan näkökulmaan. Nykytilalla kontekstissa tarkoitetaan, mitä startup tietää toimintaympäristöstään tällä hetkellä ja mitkä ovat seuraavat todennettavat hypoteesit, joilla tuotetta saadaan vietyä eteenpäin. (Marya 2012, 23-26.)



Kuvio 2. Lean Canvas (Marya 2012, 27).

- Ongelma (1) -osiossa kuvataan kolme ongelmaa, joihin asiakkaat tarvitsevat apua. Tämän lisäksi osioon tulisi lisätä myös ne tavat, joilla varhaiset omaksijat tällä hetkellä ratkaisevat kyseisiä ongelmia.
- Asiakassegmentit (1) -osiossa määritellään keitä ovat startupin asiakkaat. Osiossa määritellään tarkempi kuvaus varhaiselle omaksujalle sekä muut roolit, jotka ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa.
- Unique Value Proposition (2) -osiossa luodaan startupin ratkaisulle ainutlaatuinen arvoväittäjä. Kyseessä on yksinkertainen selkeä viesti siitä, miksi startup on erilainen ja sen ratkaisu ostamisen arvoinen.
- Ratkaisu (3) -osiossa kuvataan jokaiselle 1-osiossa määritellylle ongelmalle ratkaisu. Tarkoituksena ei ole luoda laajaa ideaa tuotteesta, vaan yksinkertaisesti luonnos pääominaisuuksista tai ratkaisun kyvyistä jokaiselle ongelmalle.
- Kanavat (4) -osiossa eritellään kanavat, joista kohderyhmä tavoitetaan. Osiossa määritellään myös, mitkä ovat ne toimenpiteet esimerkiksi markkinoinnin osalta, joilla kohderyhmää puhutellaan.
- Tulovirrat (5) -osiossa määritellään, millainen on startupin ansaintamalli, elinkaariarvio, tuotto sekä myyntikate.
- Kustannusrakenne (5) -osiossa määritellään asiakashankinnan hinta eli kulut, joihin kuuluu osana muun muassa toimitilat, henkilökunta sekä toimintaa ylläpitävät työkalut ja teknologiat.
- Tärkeimmät mittarit (6) -osiossa määritellään startupin liiketoiminnan kannalta oleelliset mittarit. Tällainen mittari esimerkiksi MVP:n osalta on laskeutumissivun

konversioaste eli kuinka moni vierailijoista toteutti halutun toimenpiteen, kuten materiaalin latauksen tai yhteystietojen jättämisen.

- Erottautumiskeino (7) -osio on Lean Canvasin suunnittelun osalta kaikkein haastavin. Se kertoo, mikä on startupin niin sanottu epäreilu kilpailuetu eli mikä on se erottuva asia liiketoiminnan keskiöstä, jonka startup pystyy lunastamaan ja jonka erilaisuus merkitsee. (Marya 2012, 27-45.)

Kun jokaiselle oletetulle asiakassegmentille on luotu Lean Canvas –malli, otetaan niistä parhaiten sovellettava ensimmäisenä työstettäväksi. Maryan (2012, 29) mukaan startupin on löydettävä tarpeeksi suuri markkina, jonka voi tavoittaa ratkaisun tarvitsevilla asiakkailla. Lisäksi asiakkaiden tulee olla valmiita maksamaan ratkaisusta korvauksen, jonka ympärille voidaan lähteä rakentamaan liiketoimintaa. Lean Canvas tulee pyrkiä täydentämään mahdollisimman nopealla aikataululla sekä kevyillä panostuksilla. Nopea täydentäminen tehdään, koska lopulta valtaosa työkaluun asetetuista asioista ovat mitä todennäköisemmin ristiriidassa myöhemmin todennettavien asioiden kanssa eikä alkuvaiheen sisukas pohdiskelu tue näiden validointia. Lean Canvas ei korvaa liiketoimintasuunnitelmaa esimerkiksi rahoituksen hakemisessa, vaan kyseessä on ketterä työkalu tuotekehitykseen. (Marya 2012, 27-45.)

Rautasen (2017) ja Taipaleen (2017) mukaan startupin tulisi ennen työkaluihin pureutumista pyrkiä haalimaan toimintaympäristöstä mahdollisimman paljon tietoa. Lean Startup –metodin periaatteena on turhan ja arvoa tuottamattoman työn karsiminen. Tällöin työkalujen liian aikainen käyttö ei välttämättä palvele startupin tavoitteita. Liian aikainen työkalujen mukaan tuominen saattaa johdattaa startupia todentamaan epäolennaisia tai vääriä hypoteeseja. Koska kaikki työkaluihin laadittu data on mitä todennäköisemmin väärää tietoa, tulisi ennen ensimmäisiä merkintöjä olla validoituna tiettyjä peruseriaatteita toimintaympäristöstä.

#### 2.4.2 Testi- ja oppimiskortti

Lean Canvas sisältää todentamattomiin hypoteeseihin perustuvaa dataa. Ennen Lean Canvasin täyttämistä startupin tulee validoida liiketoimintamallin kannalta kriittisiä uskomusolettamuksia. Testaamisessa ja oppimisen mittaamisessa voidaan alkuvaiheessa käyttää Strategyzerin (2015) kehittämää testikorttia sekä oppimiskorttia. Kortit sisältävät vain vähän tietoa startupin liiketoimintamallista. Testikorteilla testataan

yksittäisen liiketoimintaan liittyvät hypoteesit ja testeillä validoidut hypoteesit kirjataan oppimiskortteihin. (Strategyzer 2015a.)

**Test Card** Strategyzer

Test Name	Deadline
Assigned to	Duration

**STEP 1: HYPOTHESIS**  
 We believe that   
  
 Critical:

**STEP 2: TEST**  
 To verify that, we will   
  
 Test Cost:    Data Reliability:

**STEP 3: METRIC**  
 And measure   
  
 Time Required:

**STEP 4: CRITERIA**  
 We are right if

Copyright Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Kuvio 3. Testikortti (Strategyzer 2015a).

Testikortin (Kuvio 3) ensimmäinen vaihe on nimetä suoritettava testi sekä osoittaa, kuka on vastuussa testauksen suorittamisesta. Tämän lisäksi testille luodaan aikamääreet, joiden sisällä testaamisen on tapahduttava. Seuraavaksi kirjataan ylös yksi startupin monista hypoteeseista sekä merkitään hypoteesin kriittisyysaste liiketoiminnan onnistumisen kannalta (Kuvio 3, Step 1). Tämän jälkeen startupin tulee määritellä, kuinka hypoteesi validoidaan eli toisin sanoen, millä tavalla hypoteesia testaan. Tässä vaiheessa testikorttiin merkitään testaamisen kustannukset sekä saadun datan luotettavuus (Kuvio 3, Step 2). Esimerkiksi data, joka on kerätty kohderyhmän kanssa käydyistä keskusteluista ei ole yhtä luotettavaa kuin esimerkiksi ostamisen simulointi laskeutumissivun avulla. Oppimisen mittaamista varten testikorttiin määritellään

hypoteesin validoimiseksi mittari (Kuvio 3, Step 3) sekä mikä määrittelee hypoteesin todeksi tai epätodeksi validoinnin (Kuvio 3, Step 4). (Strategyzer, 2015a.)

**Learning Card** **Strategyzer**

Insight Name  Date of Learning

Person Responsible

**STEP 1: HYPOTHESIS**

We believed that

**STEP 2: OBSERVATION**

We observed

Data Reliability: ☐ ☐ ☐

**STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS**

From that we learned that

Action Required: ☒ ☒ ☒

**STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS**

Therefore, we will

Copyright Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Kuvio 4. Oppimiskortti (Strategyzer 2015b).

Oppimiskorttiin (Kuvio 4) siirretään hypoteesin testaamisen jälkeen opittu asia. Kuten testikortissa, myös oppimiskorttiin merkitään tiedot testin nimestä sekä vastuuhenkilöstä. Oppimiskortin päivämäärä merkitään vastaamaan testikorttia. Oppimiskortin täyttäminen alkaa hypoteesin täyttämällä. Hypoteesi tuodaan oppimiskorttiin suoraan testikortista (Kuvio 4, Step 1). Tällöin voidaan osoittaa suoraan mitä haluttiin oppia sekä mitä testauksen pohjalta opittiin. Hypoteesin määrittämisen jälkeen kirjataan ylös testikortissa määritellyn mittarin tulokset sekä tästä saatu data. Datan vertaamisen helpottamiseksi tähän osioon lisätään myös testikortissa esitetty määritelmä hypoteesin oikeaksi validoinnista (Kuvio 4, Step 2). Tämän jälkeen kirjataan ylös, mitä testaamisella opittiin

ja kuinka radikaaleja toimenpiteitä opittu asia vaatii. Esimerkiksi voidaan oppia, että startupin palveluille löytyy täysin alkuperäisestä kohderyhmästä poikkeava segmentti (Kuvio 4, Step 3). Toimenpiteet merkitään oppimiskortin loppuun ja tämä toimii seuraavan testikortin rakentamisen pohjana (Kuvio 4, Step 4). (Strategyzer, 2015b.)

## 2.5 Lean Startup-metodin arviointia

Arvostettu taloustieteen professori sekä tutkija Ladd (2016) Hult International Business Schoolista kertoo artikkelissaan heidän tutkineen 250 innovoivaa ryhmää 10 vuoden ajalta. Tutkimus tehtiin osana American Cleantech Accelerator -ohjelmaa. Tämän tutkimuksen pohjalta he tekivät päätelmän, että vaikka Lean Startup –metodi on tehokas, niin kuitenkin huomattavasti tärkeämpää yrityksille on noudattaa vahvaa strategiaa jatkuvan sekä lukuisten testaamisten sijasta. Toisaalta havaittiin, että hypoteeseja määrittelevät ja testaavat innovointiryhmät pärjäsivät kolme kertaa paremmin ohjelman ohessa suoritetussa ideoiden pitchaus-tilaisuudessa. Kuitenkaan hypoteesien validoinnilla sekä ryhmien myöhemmillä menestyksillä ei ollut yhteyttä. Ladd kertoo Lean Startup –metodin aiheuttavan lyhyellä aikavälillä toistuvien pivotointien kautta lannistumista yrittäjien keskuudessa. Lisäksi hän toteaa, että metodi ei tarjoa yrittäjille selkeää sääntöä siitä, milloin testaaminen lopetetaan ja liiketoiminnan skaalaaminen aloitetaan. Tämä johtaa helposti siihen, että hyviä ideoita hylätään väärin perustein. (Ladd, 2016.)

Lean Venturesin sekä Seedcapin perustaja ja innovaattori Cars (2016) taasen pyrkii artikkelissaan vastaamaan Laddin esittämiin näkökulmiin. Lean Startup –metodi ei ole ainoastaan jatkuvaa pivotointia. Jos startup pivotoi jatkuvasti, ei kyseessä ole Lean Startup –metodiin pohjautuvaa startupin johtamista. Startupin tuleekin itse määritellä ne virstanpylväät ja säännöt, joiden pohjalta määritellyt toimenpiteet tehdään. Lean Startupin sisäistäminen sekä metodin tehokas hyödyntäminen ei tapahdu hetkessä. Tämä vaatii jatkuvaa itsensä kehittämistä sen sijaan, että oletetaan metodin käyttöönoton jälkeen tulosten syntyvän itsestään. Cars (2016) painottaa, että testaamista ja kokeilua ei tule tehdä ainoastaan tuotteiden sekä liiketoimintamallin kehittämisen suhteen, vaan myös jatkuvasti metodien sekä työkalujen osalta. (Cars 2016.)



### 3 Minimum Viable Product

Jatkuvaa Innovointia harjoittavien yritysten suurin haaste on rakentaa asiakkaiden todellisuudessa haluamia tuotteita. Todennäköisyys sille, että yritys rakentaa suoraan valmiin sekä pitkälle jalostetun tuotteen, jota asiakkaat haluavat on hyvin pieni. Monet yrittäjät sokaistuvat omalle visiolleen mullistavasta tuotteesta. Tämän olen todennut omakohtaisesti jopa opinnäytetyön tavoitteena olevan liikeidean osalta. Lähipiiri, ystävät ja kollegat saattavat pitää ideaa toimivana, mutta onko tämä data validia lähdeittäessä panostamaan uudenlaisen tuotteen tai palvelun kehittämiseen markkinoille? (Marya 2012, 79.) Aiemmassa kappaleessa pureuduttiin Lean Startup-metodin osalta siihen todistettuun faktaan, että asiakkaat eivät todellisuudessa tiedä mitä he haluavat. He eivät myöskään tiedä, onko ongelma todellinen eivätkä pysty löytämään ratkaisua ongelmaan. Asiakkaat antavat pääasiassa virheellistä dataa pelkkien kyselytutkimusten perusteella, sillä emotiolla on liian vahva rooli vastauksissa. Asiakkailta kysyttäessä voidaan saada esille tarpeita sekä suuntaviivoja, mutta ei kuitenkaan dataa, johon startup kykenee täysin luottamaan (Ries 2011, 42-45). Psykologisissa tutkimuksissa on useasti todettu, että ihmiset eivät voi tarkasti ennustaa, kuinka he toimivat tulevaisuudessa. Asiakkailta ei voida suoraan kysyä halukkuutta tuotteen ostamiseen esimerkiksi esittämällä ominaisuuksien muokkaamista heille relevantimmaksi (Ries 2011b.). Kysymisen sijaan, on paljon tärkeämpää ymmärtää asiakkaiden ongelmia ja pyrkiä tuomaan heille kiinnostavia ratkaisuja näihin ongelmiin (Marya 2012, 78.).

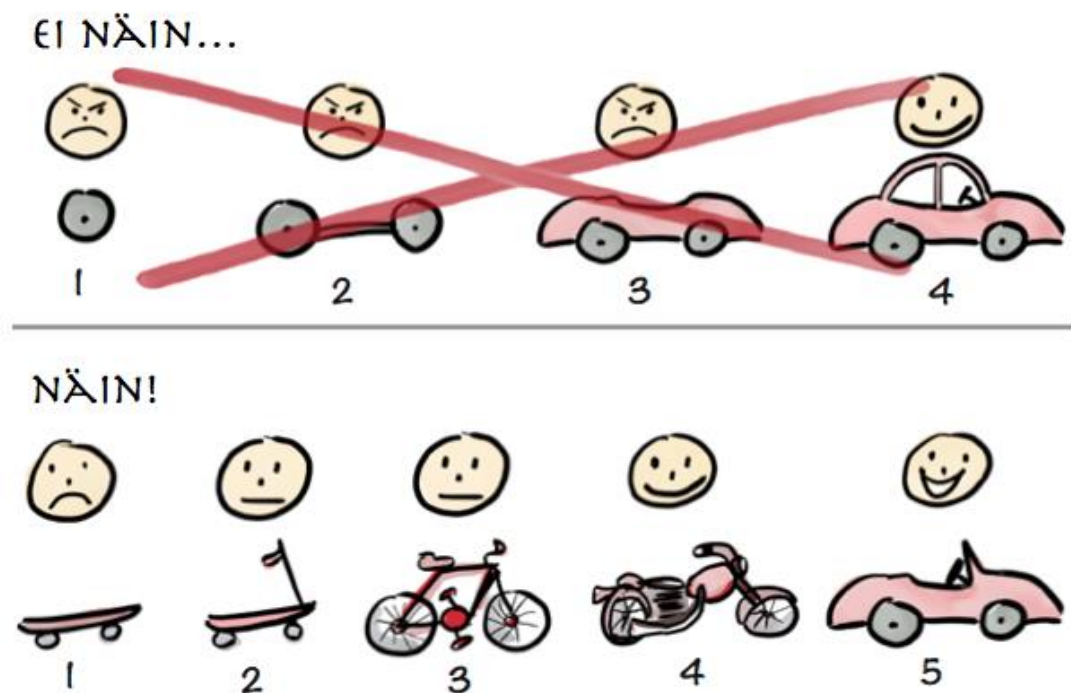
Sen sijaan, että startup lähtee rakentamaan valmista tuotetta oletuksiin pohjautuvilla ominaisuuksilla, tulee sen ennemmin pyrkiä osoittamaan kohdemarkkinastaan tietyn ongelman jakavan joukon ihmisiä. Samalla tulee voida esittää, onko tähän kyseiseen ongelmaan tarjottu kohderyhmää tyydyttävää ratkaisua. Tämän osoittaminen on olennaista esimerkiksi tilanteessa, jossa startup lähestyy sijoittajia rahoituksen osalta. Asiakkaisiin tutustuminen säästää valtavan määrän niin taloudellisia kuin inhimillisiä resursseja. Esimerkiksi tutustumisen aikana saattaa käydä ilmi, että ongelman jakaa todellisuudessa täysin eri kohderyhmä kuin startupin visiossaan oletti. Lisäksi asiakasymmärryksen kautta saatetaan nähdä, että asiakkaat ovat valmiita näkemään oletettua enemmän vaivaa ratkaisun löytymiseen tai päinvastoin asiakas ei ole valmis kompromissiin ratkaisussa. (Rautanen 2017.)

Oletuksiin pohjautuva tuotekehitys johtaa usein siihen, että lähdetään rakentamaan jotain tuotetta tai palvelua, jolle ei löydy todellista markkinakelpoisuutta. Oma vahva

oletus asiakkaiden ongelmasta ja ongelman ratkaisevasta tuotteesta saattaa kertoa siitä, että yrittäjä itse kuuluu siihen muutamaankin prosenttiin ongelman jakavista ihmisistä. Todellisuudessa tärkeintä olisi ymmärtää, millaisen ongelman ympärille on mahdollista rakentaa kestävä liiketoimintaa. (Marttinen 2017.)

### 3.1 Minimum Viable Productin ominaisuudet

Ries (2009) kertoo Minimum Viable Productin määritelmän seuraavasti: MVP on versio tuotteesta tai palvelusta, joka mahdollistaa maksimaalisen määrän validoidun oppimisen haalimista vähimmäisresursseilla. Toisin sanoen, prosessin tavoitteeksi määritetään oppiminen. (Ries 2009.)



Kuvio 5. Ketterä tuotekehitys (Kniberg 2016).

Kuviossa 5 on käytetty tuotekehityksen metaforana autoa. Ylärivillä on esitetty yleinen väärinkäsitys iteratiivisesta ja inkrementaalisesta tuotekehityksestä. Tuotetta lähdetään kehittämään askel askeleelta ja jokainen vaihe on lähempänä lopputuotetta eli autoa. Kuitenkin asiakas on tyytymätön tuotekehityksen eri vaiheisiin, sillä niiden konkreettinen

käyttö on mahdotonta eikä niiden testaaminen asiakkailta saatavaa empiiristä dataa varten onnistu. Oletuksena on, että asiakas on tyytyväinen lopulta lanseerattuun autoon. Todellisuudessa pitkä aika on kulunut ilman todellista testausta eikä auto ominaisuuksiltaan vastaa suurella todennäköisyydellä asiakkaiden toiveita. Virheelliset oletukset heidän tarpeistaan on tällöin jätetty huomioimatta. Startupit päätyvät tuotteen luomiseen monilla ominaisuuksilla oletuksella, että valmis tuote kasvattaa mahdollisuuksia saada enemmän asiakkaita. Palautetta saadaan vasta lopussa, jolloin tuotteen muokkaaminen saattaa olla liian myöhäistä sekä kallista. Teknisesti tällaista tuotekehitystä voidaan kutsua iteratiiviseksi sekä inkrementaaliseksi, mutta todellisuudessa ilman empiiristä palautetta tuotekehitys on riskialtista eikä lainkaan ketterää, kuten Lean Startup-metodiin olennaisena kuuluu. (Kniberg 2016.)

Alarivillä (Kuvio 5) nähdään erilainen lähestyminen tuotekehitykseen MVP-testauksen avulla. Tulee muistaa, että yllä oleva kuva on ainoastaan metafora, jonka avulla MVP-testausta on vaivattomampi ymmärtää. MVP-testaus aloitetaan toimittamalla asiakkaalle mahdollisimman pienillä resursseilla tuotettu ensimmäisen Minimum Viable Product. Tällä tuotteella ei vielä pyritä saamaan asiakkaita tyytyväisiksi, vaan oppimaan markkinasta mahdollisimman paljon. Yläriiviin verrattuna MVP on jo alun alkaen toimiva tuote, jota asiakas kykenee käyttämään. Tämä tehokkaasti iteratiivinen sekä inkrementaalinen tuotekehitys mahdollistaa jatkuvan palautteen keräämisen asiakkailta. Tällöin voidaan kehittää tuote vaiheittain, jossa otetaan huomioon asiakkaiden todelliset tarpeet. Knibergin (2016) esimerkissä huomataan asiakkaiden kaatuvan helposti rullalaudalla ja luodaan tämän palautteen pohjalta potkulauta. Potkulaudalla on vaikea taistaa pitkiä matkoja, jolloin luodaan polkupyörä ja jatketaan palautesyklin läpikäymistä. Valitettavan usein luodaan loistavia tuotteita eri ominaisuuksilla, sillä tämän kuvitellaan mahdollistavan suuremman asiakaskunnan tavoittamisen. Palautetta saadaan vasta lopussa, jolloin tuotteen muokkaaminen saattaa olla liian myöhäistä. (Kniberg 2016.)

MVP:ssä Minimum tarkoittaa, että se on startupille kevyin, kustannustehokkain sekä nopein tapa testata. Viable -termillä tarkoitetaan MVP:n toteuttamiskelpoisuutta asiakkaiden testauksessa. Tämä ei tarkoita, että tuotteen on välttämättä oltava asiakkaan käsissä toimiva tuote, mutta tuotteen toimivuus on voitava vähintäänkin demonstroida. Product eli tuote on ymmärrettävä määritelmän mukaisesti kaikkea asiakkaalle arvoa tuottavia toimenpiteitä. Tällöin MVP:n osalta tuote tulee sisäistää ennemmin testauksena, jonka pohjalta ymmärretään markkinaa. (Riesin 2011, 27.)

### 3.1.1 Varhaiset omaksujat

Startupin on otettava varhaiset omaksujat osaksi tuotekehitystä. Varhaisten omaksujien avulla voidaan kvalifioida kaksi startupin menestymisen kannalta olennaista hypoteesia eli uskonolettamusta. Nämä hypoteesit johdetaan startupin kokonaisvisiosta eli siitä tulevaisuuden näkymästä, jonka startup haluaa saavuttaa. Tärkeimmät uskonolettamukset on jaettu arvohypoteesiin sekä kasvuhypoteesiin. (Ries 2011, 94.)

Varhaiset omaksujat kattavat noin 10-15% potentiaalisesta asiakaskunnasta ja heille on ominaista, että ottaessaan tuotteen käyttöönsä he pyrkivät jatkamaan sen innovointia ja kehittämistä. Varhaiset omaksujat ovat segmenttinä erityinen. Niihin varhaisen vaiheen testaamisen kohdistaminen on tehokasta riippumatta tuotteen B2C- tai B2B-liiketoiminnasta. Esimerkiksi B2B-puolella toimivat yritysasiakkaat saattavat uskoa saavansa kilpailijoihinsa nähden erityisen edun ottamalla riskin varhaisen vaiheen tuotteen käyttöönotosta. Kuluttajapuolella taas varhaiset omaksujat perustuvat edellä kävijyyteen. Esimerkiksi markkinoiden ensimmäistä Applen suunnittelemaa iPhonea jonotettiin pitkään, vaikka siitä puuttui älypuhelimelle välttämättömiä ominaisuuksia, kuten GPS tai datayhteys. (Ries 2011, 94-95.)

### 3.1.2 Ideointi testaamalla

Blank (2014) kertoo Kauffman Founders Schoolin videolla, että startupien tulisi pitkälle jalostetun tuotteen luomisen sijaan lähteä välittömästi tutustumaan toimintaympäristön asiakkaisiin ja testata pieniä osia tuotteesta vähitellen ja varauksetta. Tietoa startupin potentiaalisista asiakkaista ei löydy toimiston sisältä. Tästä syystä startupin täytyy Blankin (2014) mukaan lähteä ulos rakennuksesta sekä keskustelemaan asiakkaiden kanssa. Ennen MVP:n luomista tulee tietää mitä testataan, miksi testataan, kuinka testataan sekä koska testaus tapahtuu (Blank 2014). Tämä tarkoittaa, että startupin on pyrittävä ennen MVP-testauksen aloittamista oppimaan kaikki mahdolliset asiat idean ympäriltä. Startup tällöin keskustelee asiakkaiden kanssa, tutustuu toimintaympäristössä vaikuttaviin asioihin sekä Lean Startup-metodin mukaisesti oppii tuntemaan kohderyhmänsä tarpeita mahdollisimman tarkasti. Tutustuminen idean ympärillä vaikuttaviin asioihin auttaa startupia luomaan MVP-testauksia varten tarvittavat hypoteesit. Startupin tulee kartoittaa, onko sen idealle olemassa todellinen markkina. Tämä vaatii startupilta ongelman myymistä potentiaalisille asiakkaille ongelman ratkaisun sijaan. (Rautanen 2017)

MVP-testaamisella pyritään saamaan tulevista asiakkaista selville, jakavatko he yrittäjän kanssa saman ongelman ja onko ongelman ratkaisemiseen tarjottava tuote tai palvelu oikeanlainen. Etenkin monilla teknisen taustan omaavilla yrittäjillä on mielessään selkeä näkemys siitä, että MVP:n tulisi sisältää ennen lanseeraamista kaikki mahdolliset ominaisuudet. Esimerkiksi uusien applikaatioiden maineen pelätään tahraantuvan, jos lanseerauksessa asiakkaille tarjotaan ohjelmointivirheitä sekä vikoja sisältävä tuote. Riesin (2011, 127.) mukaan MVP:n on tarkoitus epäonnistua. Epäonnistumisten kautta aikaan saatu oppiminen on monin verroin arvokkaampaa suoraan menestykseen nähden. Tällöin startup aikaa ei enää allokoita ominaisuuksiin, jotka on todettu epäolennaisiksi. Tuotteen vahva alkuvaiheen menestyminen saattaa saada yrittäjän uskomaan väärin hypoteeseihin ja tällöin aiheuttaa vääränlaisen lähestymisen tuotekehitykseen. (Blank 2014.)

Tuotteen kehittämiseen kannattaa panostaa enemmän resursseja vasta, kun saadaan jatkuvia hypoteesien oikeaksi toteamuksia testaamisen kautta ja startup on saanut selkeän signaalin ostovalmiudesta asiakkailta (Blank 2014). Toisin sanoen, markkina pyytää startupia luomaan valmiin tuotteen tai palvelun. Tällöin markkina määrittelee sen koskemaan esimerkiksi nopeaa palvelua, helppokäyttöistä tuotetta tai vaikka todella laadukasta palvelua. (Blank 2014.)

MVP:tä käytetään eri hypoteesien todentamiseen; kokeilemalla oikeilla asiakkailla tuotteen tai palvelun ominaisuuksia. Kun lähdetään rakentamaan MVP:tä, yrittäjällä on suuri määrä hypoteeseja, jotka tulee kvalifioida joko oikeaksi tai vääräksi. Ennen lanseerausta tärkeää on tehdä oletamus siitä, mitä yrittäjä uskoo testauksissa tapahtuvan. Vääräksi kvalifioitu hypoteesi ei ole todellisuudessa epäonnistumista. Kvalifiointi säästää startupilta suuren määrän aikaa sekä resursseja, kun varhaisessa vaiheessa ei panosteta ominaisuuksiin, joita asiakkaat eivät todellisuudessa halua. (Blank 2014.)

MVP:llä ei tarvitse olla suoraa yhteyttä lopputuotteeseen. Toisin sanoen MVP ei ole lainkaan samanlainen tuote tai palvelu, jota startup visiossaan tavoittelee. MVP luodaan, jotta voidaan mahdollisimman nopeasti todeta startupin ympärille luodut hypoteesit oikeiksi. MVP:llä yritys pyrkii ainoastaan oppimisen maksimointiin eli empiirisen datan keräämiseen asiakkaista. (Blank 2014.)

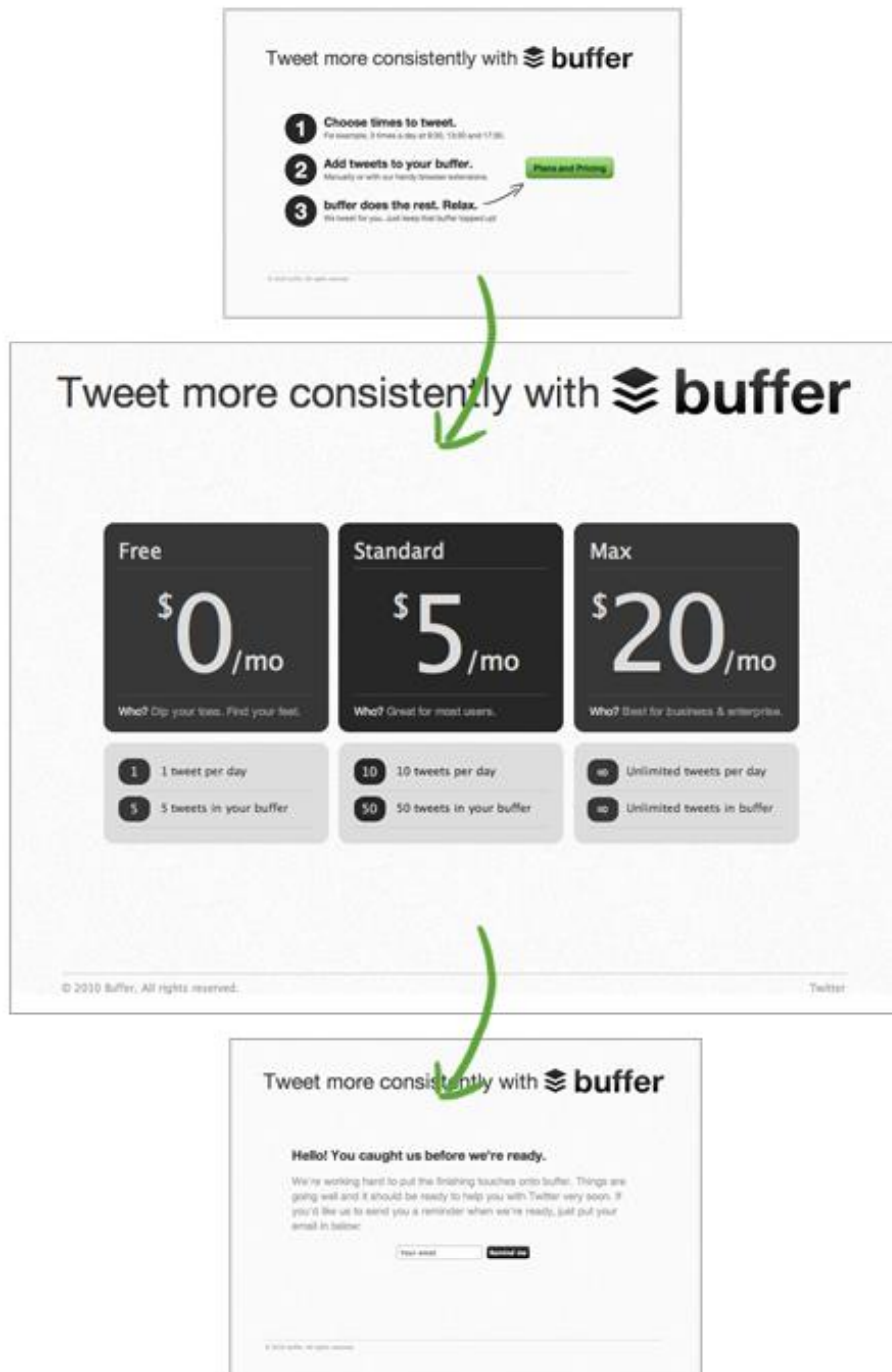
### 3.2 MVP-esimerkit

MVP:n toteuttamiselle ei ole olemassa yhtä tai useampaa oikeaa tapaa. Erilaisia lähestymistapoja on yhtä suuri määrä kuin on yrittäjiä. MVP on kuitenkin lopulta ainoastaan testi liiketoimintaan liittyvän hypoteesin validoinnista. Jokaisen yrityksen tulisi voida luoda oma MVP:nsä omien visionsa mukaisten tavoitteiden pohjalta. Groupon-verkkotarjouspalvelun perustaja Mason loi ennen menestystarinaansa The Point – startupin, jossa vääränlainen lähestyminen markkinoihin aiheutti raskaan ja resursseja vievän pivotoinnin. The Point pyrki visiossaan valjastamaan internetissä toimivien ihmisten verkostovaikutuksen voiman, jota voitaisiin käyttää apuna aina varainkeruusta suurten ihmismassojen organisointiin sekä yleisten mielipiteiden muuttamiseen. Mason piti ideaa loistavana ja yhdessä tiiminsä kanssa he käyttivät 10 kuukautta kyseisen palvelun rakentamiseen. Tuotteen lanseerauksen yhteydessä huomattiin, ettei ihmiset käyttäneet tuotetta mittakaavassa, jonka päälle kestävän liiketoiminnan rakentaminen olisi mahdollista. Tämän jälkeen he käyttivät toiset 10 kuukautta tutustumalla toimintaympäristön asiakkaisiin. Rajun pivotoinnin tuloksena huomattiin markkinakelpoisuuden täyttävän tuotteen olevan vahvasti eroava konsepti – Groupon. (Fichtner 2013.)

#### 3.2.1 Laskeutumissivu-MVP

MVP voidaan rakentaa laskeutumissivuksi. Laskeutumissivulla voidaan kuvata malli siitä, kuinka tuote tulee toimimaan tulevaisuudessa. Buffer toteutti menestyksekkäästi laskeutumissivun avulla ensimmäisen MVP-testauksen. Perustaja Gascoigne pyrki todistamaan arvohypoteesinsa oikeaksi luomalla ensimmäisessä vaiheessa yksinkertaisen laskeutumissivun Bufferin toiminnoista (Kuvio 6). Hän lisäsi laskeutumissivulle tuotteen ostamiseen ohjaavan CTA-painikkeen. Tämä tehtiin tietoisesti huolimatta siitä, että minkäänlaista tuotetta ei oltu vielä luotu. CTA-painiketta klikkaamalla potentiaalinen asiakas ohjattiin toiselle sivulle. Sivulla ilmoitettiin tuotteen keskeneräisyydestä ja pyydettiin jättämään yhteystiedot sekä lupaus yhteydenotosta tuotteen valmistumisen yhteydessä. Kun voitiin validoida hypoteesi ihmisten kiinnostuksesta tuotteeseen, siirryttiin seuraavaan vaiheeseen. Tässä vaiheessa pyrittiin vastaamaan toiseen tärkeään kysymykseen: ovatko asiakkaat valmiita maksamaan palvelusta? Gascoigne lisäsi laskeutumissivuun maksusuunnitelmat. Hän selvitti asiakkaiden halukkuuden myös maksaa tuotteesta. Näin Gascoigne sai validoitua

Bufferia koskevan kasvuhypoteesin. Koko testaaminen pystyttiin toteuttamaan erittäin pienillä resursseilla sekä nopealla aikataululla. (Gascoigne 2011.)



Kuvio 6. Bufferin laskeutumisivu-MVP (Gascoigne 2011).

Laskeutumisivulle voidaan ohjata liikennettä esimerkiksi Google AdWords-kampanjan avulla. Google-AdWords mahdollistaa mainonnan kohdentamisen oikeaan aikaan

henkilöille, jotka kokevat ongelman sekä hakevat siihen aktiivisesti ratkaisua. Oikein optimoidulla kampanjalla mainonta on myös kustannustehokasta. Googlen avulla startup kykenee määrittelemään mainontaan käytettävän budjetin halutulle päivätasolle. Jotta laskeutumissivun dataa voidaan mitata, tulee kampanjaan asentaa konversioiseuranta Google Analytics-työkalun avulla. Konversioilla tarkoitetaan liiketoiminnan kannalta toivottavaa toimenpidettä. Esimerkiksi laskeutumissivun kohdalla konversio on yhteystietojen jättäminen tai materiaalin lataaminen. Chatin asentaminen laskeutumissivulle antaa mahdollisuuden vastata käyttäjien kysymyksiin jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Chatin sijasta on mahdollista käyttää myös kyselytyökaluja, kuten Qualaroota. Kaikki nämä MVP:n oheistoiminnot auttavat mahdollisimman suuren datamäärän keräämisen fokusryhmästä. Laskeutumissivu-MVP:n rakentamista varten on tarjolla useita helppokäyttöisiä sekä edullisia alustoja. Tällaisia alustoja ovat esimerkiksi Unbounce, joka mahdollistaa myös helpon A/B-testauksen ja jonka käyttöönotto ei vaadi aiempaa IT-kokemusta. Lisäksi Launchrock palvelee erityisesti varhaisen vaiheen asiakashankinnassa laskeutumissivujen rakentamisessa. (Blagojevic 2013.)

### 3.2.2 Video-MVP

Laskeutumissivu-MVP ei toimi, jos testattava konsepti on monimutkainen. Monimutkaista konseptia on haastavaa esitellä fokusryhmälle haastatteluiden kautta. Dropboxin on maailmanlaajuisesti tunnettu pilvipalvelu tiedostojen hallinnointiin. Dropboxin perustaja Drew Houston halusi selvittää uskonolettamuksensa: onko ylivoimaisesti paras käyttökokemus syynä sille, että asiakkaat kokeilevat tuotetta? Insinööreistä koostuvan startup-tiimin tavoitteena oli saada selville, mitä asioita potentiaaliset asiakkaat pitivät tärkeinä. Tiimi päätti luoda neljän ja puolen minuutin mittaisen videon, jolla Houston esittelee Dropbox-työkalun toiminnan. Dropbox perustuu tiedostojen hallinnointiin nopeasti sekä vaivattomasti käyttäjän käyttöjärjestelmästä riippumatta sekä käyttöjärjestelmien välillä. Videossa voitiin avata käytännössä, kuinka konseptilla pyrittiin helpottamaan ihmisten elämää. Nerokkainta MVP:ssä oli, että minkäänlaista palvelua ei todellisuudessa oltu vielä luotu. Houston käytti videota apunaan demonstroimaan tuotetta sekä arvioimaan kysyntää. Dropboxin kaltaisen idean rakentaminen prototyyppinä on hyvin haastavaa, koska tuotteen idea perustuu saumattomaan sekä tehokkaaseen tiedonsiirtoon ilman hidastuksia. (Ries 2011, 97-98.)



Liikenteen määrä kasvoi videon julkaisun myötä satoihin tuhansiin sivustokävijöihin. Houston sai videollaan Dropboxin odotuslistan kasvamaan 5000 henkilöstä 75 000 henkilöön yhden yön aikana. Videon avulla voitiin validoida liikeidean kannalta tärkein uskomusolettamus: helppokäyttöinen palvelu vetää asiakkaita puoleensa. (Ries 2011, 98-99.)

### 3.2.3 Hovimestari-MVP

Hovimestari-MVP:ssä on kyse asiakkaalle tuotettavasta kokemuksesta, ei varsinainen tuotteen ominaisuuksista. Ensimmäisenä tulee selvittää, keitä ovat kyseisen kokemustarpeen varhaiset omaksijat. Varhaisille omaksujille luodaan hypoteesi siitä, millaisena arvolupaus juuri tälle kohderyhmälle näyttäytyy. Tämän jälkeen luodaan kokemus, jonka avulla voidaan todentaa aiemmin määritellyt hypoteesit. Kokemus voidaan luoda palvelemaan ainoastaan yhtä tai muutamia asiakkaita. Pienen otannan avulla saadaan asiakkaan käyttäytymisen kautta selville, millaiseksi palvelua tulee alkaa kehittää ja minkä hypoteesien varaan sitä aletaan rakentaa. Tämä saattaa vaikuttaa perinteisen lähestymistavan mukaan tehottomalta ja startupin kasvun tyrehtyttävältä testaukselta. Lean Startup –metodin mukaan tämän kaltainen testaaminen kuitenkin synnyttää valtavan määrän oppimista lyhyessä ajassa. Oppiminen kohdentuu asioihin, jotka ovat olennaisia tuotteen tai palvelun onnistumisessa. Hovimestari-MVP on oppimisen aktiviteetti tuotteen sijaan ja sen tarkoituksena on vastata uskomusolettamuksiin startupin kasvumallista. (Ries 2011, 101-102.)

### 3.2.4 Wizard of Oz –MVP

Asiakkaalle näkyvä osa tuote tai palvelukokonaisuudesta tulee voida MVP:ssä esittää yksinkertaisesti. Asiakasta ei kiinnosta tuotteen taustalla tapahtuvat toimenpiteet, vaan asiakas on kiinnostunut juuri siitä lisäarvosta, jonka tuote tai palvelu voi hänelle tarjota. (Rautanen 2017) Wizard of Oz –MVP:ssä asiakkaalle luodaan mielikuva siitä, että tuote tai palvelu on automatisoidun prosessin lopputulos. Kuitenkin palveluun liittyvät prosessit suoritetaan startupin toimesta manuaalisesti. (Ries 2011, 106.)

Esimerkki Wizard of Oz –MVP:stä on maailman suurin kenkien verkkokauppa Zappos. Vuonna 1999 Zapposin perustaja Nick Swinmurn esitti hypoteesin, jonka mukaan ihmiset ovat valmiita ostamaan kenkiä verkosta. Hypoteesin testaamisen hän päätti

toteuttaa luomalla kenkien verkkokaupan manuaalisessa muodossa. Swinmurn lähti tutustumaan kotikaupunkinsa kenkäkauppoihin ja sopi liikkeiden omistajien kanssa saavansa kuvata jokaisen tarjolla olevan kenkäparin. Tämän jälkeen hän latasi kuvat verkkopalveluunsa, josta asiakkaat pystyivät ostamaan hänen kuvaamansa kengät. Kun asiakas osti kenkäparin, Swinmurn lähti takaisin kaupungille kenkäkauppaan, josta hän oli alun perin kuvan asiakkaan ostamista kengistä ottanut. Hän osti kengät ja hän lähetti ne asiakkaalle. Asiakkaalle koko prosessi saatiin vaikuttamaan normaalilta verkkokaupassa tehdyltä ostolta, vaikka todellisuudessa pinnan alla tapahtuu suuri määrä manuaalisesti toteutettuja toimintoja. (Ries 2011, 56-57.)

Kyseisen testauksen kautta Swinmurn sai vastauksen useisiin liiketoimintaan liittyviin kysymyksiin. Esimerkiksi, kuinka verkkokauppa vastaanottaa maksun, kuinka käsitellään tuotteiden lähetyksiä sekä palautuksia ja kuinka hoidetaan asiakaspalvelun tehokas toteuttaminen. Todellisen asiakaskäyttäytymisen havainnoinnilla saadaan hypoteettisten kysymysten sijaan tarkempaa dataa asiakkaista. Zappos oppi vuorovaikutuksestaan sidosryhmiin enemmän asiakkaiden todellisista tarpeista sekä kumppanien kanssa toimimisesta (Ries 2011, 56-57). Digitaalisia palveluita luodessa yrittäjät törmäävät jatkuvasti teknisten esteiden tuomiin haasteisiin. Rautanen (2017) kertoo teemahaastattelussa, että tekniset haasteet ovat todellisuudessa oiva mahdollisuus oppia asiakkaista lisää. Asiakkaat ovat teknisten haasteiden kohdatessa yhteydessä yrittäjään normaalia aktiivisemmin. Lisäksi opitaan valtava määrä asiakkaiden käyttäytymisestä, kun sallitaan itsensä yllätetyksi tuleminen. (Ries 2011, 57.)

Verkkokauppajätti Amazon osti Zapposin liiketoiminnan 1,2 miljardilla dollarilla. Zappos tunnetaankin yhtenä maailman menestyneimpänä sekä asiakasystävällisimpänä verkkokauppana. (Ries 2011, 56.)

### 3.3 MVP:n rakentaminen

Haasteena MVP:n toteutukselle on löytää omalle startupilleen sopiva kustannustehokas malli. MVP:n tarkoituksena on rakenna-mittaa-opsi -palautesyklin mahdollisimman nopea ja jatkuva kierto. (Ries 2011, 93) Liian kalliin, raskaan sekä monimutkaisen MVP:n rakentaminen vaikeuttaa syklin tehokasta kiertoa. Tällöin on tärkeää myös erottaa MVP-kokeilu prototyypin luomisesta. Prototyyppi on versio tuotteesta, jolla pyritään saamaan selville, onko kyseisen tuotteen valmistaminen mahdollista. Prototyypin rakentamisen

avulla pyritään ennen kaikkea varmistamaan ratkaisun toimivuus. Digiaikana startupien haasteena on enää harvoin tuotteen valmistusmahdollisuuksiin liittyvät epävarmuustekijät. Suurempi kysymys startupien kohdalla on, kuinka se pystyy saavuttamaan markkinakelpoisuuden? Tuotteen tai palvelun markkinakelpoisuus tarkoittaa yksinkertaisuudessaan, löytyykö startupin tuotteelle tarpeeksi maksavia asiakkaita. Tämä pitää sisällään muun muassa sen, onko ongelma ulkopuolisen ratkaisun vaativa, kuinka suuri joukko jakaa ongelman, kuinka tämä joukko löytää startupin ratkaisun ja paljonko he ovat valmiita maksamaan ratkaisusta. Monimutkaisesta tuotteesta saatu validoitu oppiminen ja palaute on vaikeaa implementoida seuraavaan testattavaan tuotteeseen. Lisäksi pivotointi eli raju suunnanmuutos strategiassa on tällöin hankalaa, ellei jopa mahdotonta toteuttaa (Marttinen 2017). Verrattain paljon resursseja kiinnittävän MVP:n kautta luonnollisesti saadaan palautetta, mutta tällaisen tuotteen tai palvelun inkerementaalinen eli askel-askeleelta kehittäminen tulee kalliiksi. Startupin tuleekin pohtia, voiko kyseisen palautteen saada pienemmillä kustannuksilla. MVP ei ole versio lopputuotteesta, jonka startup haluaa rakentaa. Kyseessä on oppimisen mahdollistava tuote, jonka startup kykenee rakentamaan käyttäen minimaalisia resursseja. Startupin MVP:n tulee vastata kolmeen kysymykseen:

- Mitä startup yrittää oppia tällä kyseisellä MVP:llä?
- Mitä dataa startup kerää testauksella?
- Mikä määrittää testauksen onnistumisen sekä epäonnistumisen? (Blank 2013.)

Stagarsin (2014, 19) kehittämä malli MVP-testauksen toteuttamiseen pohjautuu startupin visiosta johdetulle kuvitteelliselle lopputuotteelle. Mallissa alkuun pohditaan, millainen tulisi olemaan tavoiteltavan vision mukainen tuote? Tämän jälkeen startup kysyy itseltään, mikä olisi yksinkertaisempi versio tästä tuotteesta? Mallin mukaisesti itseltään kysymistä sekä idean yksinkertaistamista jatketaan, kunnes päästään minimaaliset resurssit vaativaan ratkaisuun. Minimaalisilla resursseilla tarkoitetaan, että MVP-testaus voidaan rakentaa ilman rahallisia panostuksia ja aikaa testauksen suorittamiseen kuluu vain vähän. MVP voi pelkistettynä olla visuaalinen presentaatio, PowerPoint-dia tai simulaatio toimivasta tuotteesta. Tärkeintä on, että sen avulla saadaan potentiaalisista asiakkaista kerättyä maksimaalinen määrä palautetta. (Stagars 2014 s. 19-20.)

MVP:n rakentamisen jälkeen tulisi siirtyä mahdollisimman nopeasti Lean Canvasin toteuttamiseen. Lean Canvasiin liiketoimintamallin suunnitelmana tulee suhtautua niin, että se on äärimmäisen muuttuva ja ketterä kuitenkin pitäen asiakaskokemuksen keskiössä. (Rautanen 2017.)

### 3.3.1 MVP:n muotoilu ja laatu

Perinteinen käsitys tuotekehityksestä sotii MVP-rakentamisprosessia vastaan. Tämä perinteinen tuotekäsitys luottaa laadukkaiden sekä pitkälle jalostettujen tuotteiden sekä palveluiden julkaisemiseen potentiaalisille asiakkaille. Jos yritys pystyy osoittamaan oletukset siitä, mitä potentiaalinen asiakas haluaa, ei korkealaatuisten tuotteiden lanseeraamiselle ole esteettä – kunhan oppiminen sekä testaamiseen kohdennetut panostukset kohtaavat. Startupien kohdalla ei voida osoittaa kuka asiakas on. Riesin (2011, 107) mukaan emme voi määritellä laatua tuntematta asiakasta.

Kuten lean-ajattelun periaatteisiin kuuluu, asiakas ei huomioi prosessista tuotteen takana. Tärkeintä on, että tuote ratkaisee heidän ongelmiaan. Kansainvälinen julkaisujen jakamisalusta Craigslist toi vuonna 1995 hyvin yksinkertaisen uutiskirjeen pienelle kohderyhmälle sisältäen kavereita sekä lähipiiriä. Uutiskirjeessä esiteltiin mielenkiintoisia tapahtumia San Fransiscon alueella. (Fine 2016) Vaikka kyseessä oli niin sanotusti ”heikkolaatuinen” MVP, se lopulta saavutti maailmanlaajuisen menestyksen, jonka liikevaihto vuonna 2015 oli 381 miljoonaa dollaria. (AimGroup, 2015 Craigslist Annual) Startupin oman MVP:n rakentamisen yhteydessä tulee poistaa kaikki ominaisuudet, jotka eivät vaikuta suoraan oppimiseen.

### 3.3.2 Hidasteet

Yrittäjä kohtaa MVP:n rakentamisen kohdalla haasteita, jotka saattavat hidastaa tavoitteisiin pääsemisessä. Startup kohtaa riskejä, joista osa on todellisia ja osa epätodellisia. Nämä riskit tulee tunnistaa ennen kuin lähdetään toteuttamaan testausta. Ries mainitsee tyypillisimmiksi yrittäjän kohtaamiksi hidasteiksi lainsäädännölliset asiat, kilpailijoiden oletetut toimenpiteet, brändiin ja sen suojaukseen liittyvät asiat sekä epävarmuuteen liittyvät tekijät. (Ries 2011, 110-111.)

Yksi merkittävimmistä epävarmuustekijöistä liittyy pelkoon idean kopioimisesta. Osa startupeista ajattelee avoimuuden johtavan siihen, että kilpailijat sekä muut toimijat kentällä hyödyntäisivät ideaa osana omaa liiketoimintaansa. Kyseinen epävarmuustekijä on yleisin vastaväite, johon Ries (2011, 111) kertoo törmänneensä MVP:n rakentamisen suhteen. Hänen mukaansa startupille voidaan pitää ominaisena, ettei kukaan saa sen huomiota. Startup voi testata oman ideansa huomioarvoa yrittämällä myydä idean kilpailijaksi oletetun yrityksen tuotepäällikölle. Nykypäivänä yritysten tuotepäälliköt hukkuvat potentiaalsiin sekä vallankumouksellisiin ideoihin. Tuotepäälliköiden huomio on erilaisten töiden priorisoinnissa sekä toimeenpanossa, jolloin startup suurella todennäköisyydellä ei saa ääntään kuuluviin. (Ries 2011, 111) Rautasen ja Marttisen (2017) mukaan startup-yrittäjän ei tulisi pyrkiä suojelemaan omaa ideaansa, vaan päinvastoin pyrkiä jakamaan ideaa mahdollisimman suurelle verkostolle. Samalla verkostolle altistaminen on omalta osin tutustumista toimintaympäristöön.

Kilpailijoiden pelon lisäksi on yleistä pelätä startupin (tai ison yrityksen kohdalla emoyhtiön) brändin tahraantumista. Kuten edellä mainitussa esimerkissä idean varastamisen pelosta, sama pätee myös startupin brändiin. Sen saama julkisuus sekä huomio on todennäköisesti hyvin pientä. On myös mahdollista julkaista MVP eri brändinimen alla, jolloin voidaan ehkäistä brändin vahingoittumista. Toisaalta, kuten Ries mainitsee, brändin maine on vaarassa pääasiassa yrityksillä, joiden toimintatapa perustuu PR:n sekä kovien odotusten nostattamisen keinoihin saada julkaisun yhteydessä huomiota. Tulee kuitenkin ymmärtää se tosiasia, että MVP:t pääasiassa epäonnistuvat, mutta epäonnistumiset vain lisäävät yrityksen ymmärrystä markkinasta. (Ries 2011, 112.)

### 3.3.3 Uskomusolettamukset

Startupin on otettava varhaiset omaksujat osaksi tuotekehitystä. Varhaisten omaksujien avulla voidaan kvalifioida kaksi startupin menestymisen kannalta olennaista hypoteesia eli uskomusolettamusta. Uskomusolettamukset ovat startupin vision kannalta kaikkein riskialtimpia osia. Nämä hypoteesit johdetaan startupin kokonaisvisiosta eli siitä tulevaisuuden näkymästä, jonka startup haluaa saavuttaa. Uskomusolettamukset on jaettu arvohypoteesiin sekä kasvuhypoteesiin. (Ries 2011, 77.)

Arvohypoteesi kertoo, tarjoaako tuote tai palvelu todellisuudessa aitoa arvoa asiakkaalle. (Ries 2011, 60) Markkinat ovat todistaneet useita tilanteita, jossa startupilla ei enää ole

arvoa tuottavaa tuotetta tai palvelua ja nämä startupit pääsääntöisesti epäonnistuvat. Arvohypoteesin tarkoituksena on kyseenalaistaa, tarvitseeko asiakas tuotetta tai palvelua. Esimerkiksi toteamuksemme voi olla seuraava: asiakkaamme käyttävät tuotettamme, koska he tarvitsevat nopeamman tavan maksaa laskuja. Edellä mainittu toteamus muutetaan kysymykseksi: käyttävätkö asiakkaat tuotettamme laskujen maksamiseen nopeasti? Tämän kysymyksen pohjalta lähdetään testaamaan asiakkailla, pitääkö oletamus paikkaansa. Jos testaamisen pohjalta todetaan arvohypoteesi vääräksi, määritellään uusi arvohypoteesi, jota lähdetään testaamaan. Uuden hypoteesin tulee kuitenkin vastata syitä, joiden vuoksi potentiaaliset asiakkaat tulevat käyttämään tuotetta tai palvelua. (Hardin 2012.)

Väärin määritelty arvohypoteesi sekä sen vääränlainen testaaminen tai testaamatta jättäminen vievät valtavasti resursseja. Väärän arvohypoteesin pohjalle rakennettu tuote tai palvelu ei markkinoilla herätä asiakkaiden kiinnostusta. Ominaisuuksiin sekä konseptin muotoiluun käytetyt inhimilliset-, ajalliset- sekä rahalliset resurssit valuvat tästä syystä hukkaan. Tämä on ensisijainen syy sille, miksi yritykset epäonnistuvat. (Hardin 2012) Tuote tai palvelu voi sisältää useita arvohypoteeseja. Jokainen kvalifioitu arvohypoteesi on todiste siitä, että potentiaaliset asiakkaat kokevat tuotteen tai palvelun osan tuovan heille arvoa. Kun arvohypoteesi on määritelty, tulee siirtyä kvalifioimaan kasvuhypoteesia. Kasvuhypoteesi määrittelee, kuinka potentiaaliset asiakkaat löytävät tuotteen tai palvelun. (Ries 2011, 60.)

Jokaisella tuotteella tai palvelulla on oma persoonallinen kasvumallinsa. Vaikka startup toimii epävarmoissa olosuhteissa, olettamuksia tulee silti luoda siitä, kuinka asiakkaat ottavat tuotteen tai palvelun käyttöönsä. Arvohypoteesin määritelmän ohessa käytetty esimerkki laskujen nopeammasta maksamisesta voidaan kääntää kasvuhypoteesin osalta seuraavaksi: hankimme asiakkaita seuraavista kanavista seuraavilla keinoilla. Tämän määrittelyn pohjalta lähdetään testaamaan hypoteesin todenmukaisuutta. Jos kasvuhypoteesi kvalifioidaan oikeaksi, aletaan kyseistä strategiaa noudattamaan ja luodaan uusia kasvuhypoteeseja, joiden avulla startup voi kasvaa entistä tehokkaammin sekä ketterämmin. (Hardin 2012.)

Hypoteesien todentaminen tulee olla jatkuvaa. Aina kun startup kvalifioi eli todentaa olettamuksia oikeaksi tai vääräksi, tulee luoda uusia olettamuksia ja pyrkiä jatkuvaan olettamusten kvalifioimiseen. Kuten Harding (2012) toteaa, mitä enemmän tuotteella tai palvelulla on arvoa, sitä enemmän sillä on asiakkaita ja mitä enemmän oikeaksi todettuja

kasvustrategioita näillä tuotteilla tai palveluilla on, sitä nopeammin ne kasvavat. Harding (2012) mainitsee myös, että hypoteeseja voidaan aina kehittää haastamalla olettamuksia.

## 4 MVP-testauksen rakentaminen vision pohjalta

Opinnäytetyön toiminnallisessa osiossa rakennetaan MVP-testaus startupin vision pohjalta. Tässä työssä ei esitellä testauksen tuloksia, vaan rakennetaan MVP-testaus toteutusvaihetta varten valmiiksi. Testauksen avulla pyritään selvittämään, jakavatko toimintaympäristön ihmiset saman ongelman startupin kanssa. Viitekehyksessä esiteltiin muutamia esimerkkejä konkreettisista MVP-tuotteista. Varhaisessa vaiheessa olevan startupin ei kuitenkaan tule panostaa rakentamiseen, ennen kuin tiettyjä lainalaisuuksia toimintaympäristöstä ymmärretään. Myöhemmissä testauksissa pyritään selvittämään, millainen tuote ratkaisee toimintaympäristöstä havaittuja ongelmia. Tuotteella tarkoitetaan opinnäytetyön neljännessä kappaleessa tarkoittamaan metodin mukaisesti kaikkea asiakkaalle arvoa tuottavia toimenpiteitä (Ks. luku. 2.1).

MVP-testauksessa olennaisena on voida käyttää ainoastaan niitä resursseja, jotka startupilla on sillä hetkellä käytettävissään (Stagars 2014, 17). Oppiminen on MVP-testausprosessin keskiössä. Startupin tuleekin jatkuvasti pohtia, saavutetaan esimerkiksi suuremmilla rahallisilla tai ajallisilla panostuksilla tässä vaiheessa enemmän tai nopeammin oppimista? Kaikki asiat, jotka eivät tue oppimisen edistymistä, tulee metodin mukaan poistaa prosessista. Startupien ketteryys perustuu vahvasti sille tosiasialle, ettei sillä ole käytettävissään suuria määriä taloudellisia resursseja. Näiden resurssien puute jo itsessään vähentää riskiä sille, että startup lähtee rakentamaan pitkälle jalostettua tuotetta.

### 4.1 Visio

Visio on kuvaus startupin päämäärästä eli tavoitteesta luoda kestävä ja asiakkaiden arkea muokkaavaa liiketoimintaa. Strategian avulla pyritään saavuttamaan visioon pohjautuva tuote. Startupissa visio pysyy muuttumattomana, kun taas strategiaa voidaan pivotoinneilla muokata. Startupin lopullinen tuote taas muokkautuu jatkuvasti (Ries 2011, 22-23.) Startupin tärkeimpänä tehtävänä on löytää korrelaation oman visionsa sekä asiakkaiden tarpeiden välillä. Tämä tarkoittaa, että testaamisen kautta pyritään

todistamaan liiketoiminnan potentiaali. Testaaminen tulee suorittaa ennakkoluulottomasti menettämättä otetta kokonaisvisiosta. (Ries 2011, 37.)

Liiketoimintamallin mukainen visio on mahdollistaa ihmisille entistä nopeampi tapa saada verkosta ostetut vaatteet sekä tuotteet itselleen. Startupin visio pohjautuu oletukseen siitä, että ihmisten elämässä esiintyy hetkiä, jolloin vaatteita sekä asusteita tarvitaan verrattain nopeasti suoraan kotiin kuljetettuina. Tällaisessa tilanteessa henkilö ei pysty tai ei halua itse irtautua esimerkiksi lähimpään kivijalkamyymälään.

#### 4.1.1 Tausta vision takana

Hyödykkeiden ostaminen koki valtavan muutoksen 20 vuotta sitten, kun ensimmäiset ostot verkkokauppa-alustoilta kuluttajille mahdollistettiin (Suomen Tukkukauppiaiden Liitto 2016). Suuret verkkokaupat ovat muuttaneet kuluttajien ostokäyttäytymistä ja entistä suurempi osa ostopäätöksistä syntyy verkossa. Kuluttajat arvostavat entistä enemmän digitaalisten ostojen tapahtuvan nopeasti sekä vaivattomasti. Vuonna 2012 keskimääräinen kuluttaja Yhdysvalloissa oli valmis odottamaan verkkokauppatilauksensa toimitusta 5,5 päivää. Kyseinen luku on laskenut neljän vuoden aikana 4,8 päivään ja yli puolet pitävät oston yhtenä perusteena tuotteiden toimitustapoja sekä -aikoja. Kuluttajat painottavat ostamisessaan mukavuutta sekä toimituksen nopeutta ja aiheuttavat näin valtavia paineita jälleenmyyjille. (Chao 2016.)

Ostamisen digitalisaatio aiheutti vielä muutamia vuosia sitten kivijalkakauppojen liiketoiminnalle valtavia haasteita. Esimerkiksi vaatealalla kivijalkamyymälöissä kokeillaan tuotteita, jotka kuitenkin ostetaan verkkokaupasta. Tuotteiden hinnat voivat vaihdella jopa sadoilla euroilla, kun verrataan verkkokaupasta ostettua tuotetta kivijalkamyymälän tuotteeseen. (Hintsala 2016.) Kuluttaja kykenee muutamissa minuuteissa vertailemaan useiden eri verkkokauppojen valikoimia. Digitaalisen ostamisen myötä jouduttiin hakemaan jatkuvasti erilaisia malleja erottautumiseen ja vastauksena useat kivijalka-pohjaiset liikkeet ovat perustaneet liiketoiminnan tueksi omia myymäläkohtaisia verkkokauppoja. Trendi suoraan verkkokauppaostamiseen on muutoksessa. Kuluttajat suosivat entistä enemmän monikanavaisia malleja ostamiseen. Kivijalkamyymälät kykenevät tuottamaan kokonaisvaltaisemman ostokokemuksen verkkokauppoihin nähden. Erityisesti lifestyle-tyyppiset kivijalkakonseptit vetävät kuluttajia puoleensa ja alkavat entistä vahvemmin olemaan osa kaupunkikulttuuria. (Vedenpää 2016.)



Monet suuret verkkokaupat, kuten Amazon ja Zalando ovat joutuneet kehittämään strategiaansa muutoksessa. Amazon avasi marraskuussa 2015 ensimmäisen kivijalkamyymälänsä Seattleen yliopiston kampukselle ja monet muut suuret verkossa toimivat brändit ovat tehneet samoin. Zalando pyrkii tuomaan itsenäisiä kivijalkamyymälöitä mukaan verkkokauppaansa, jolloin kivijalan tuotteita voidaan tilata Zalandon verkkokaupan välityksellä. Kyseisen pilottihankkeen kautta kivijalkamyymälöiden lisääntyä voidaan vauhdittaa ilman, että joudutaan allokoimaan raskaita panostuksia teknologiaan. (Zalando 2016.)

#### 4.1.2 Uskomusolettamukset

Toimintaympäristössä jo toteutettuja toimintamalleja voidaan käyttää ennalta validoitujen olettamusten löytämiseen. Nämä olettamukset voidaan jakaa analogioihin sekä antilogioihin. Esimerkiksi Steve Jobsin ensimmäisiä hypoteeseja iPodin kehityksen aikana oli, kuuntelevatko ihmiset musiikkia julkisella paikalla kuulokkeiden avulla? Aiemmin Sonyn lanseeraama Walkman oli jo todentanut tämän olettamuksen, jolloin kyse on analogiasta. Antilogialla taas tarkoitetaan aiemmin oikeaksi todetun olettamuksen kumoamista. Esimerkiksi iPodin esimerkissä Jobs joutui pureutumaan hypoteesiin siitä, ovatko ihmiset valmiita maksamaan musiikistaan? Erilaiset laittomat alustat musiikin lataamiseen sekä jakamiseen olivat todistaneet ihmisten olevan maksamatta musiikistaan. Apple kuitenkin pystyi kuitenkin validoimaan oikeaksi olettamuksensa, jonka mukaan ihmiset olivat lopulta tietyillä perusteilla valmiita maksamaan musiikistaan. (Ries 2011, 83-84.)

Vuonna 2014 perustettu suomalainen ravintolaruokan tilaus- ja kuljetuspalvelu Wolt sekä samalla konseptilla toimiva saksalainen foodora ovat onnistuneet validoimaan hypoteesin: ihmiset haluavat ravintolaruokaa nopeasti kotiin kuljetettuna. Konsepti toimii mobiiliapplikaation pohjalta. Ihmiset tilaavat kumppaniravintoloista ruoka-annoksensa ja edellä mainitut ruokakuriiripalvelut toimittavat tilatut annokset alle tunnin sisällä asiakkaalle. (Nykänen 2015.) Sekä foodora että Wolt ovat todistaneet pikakuriiripalveluiden ympärille voitavan luoda kasvavaa liiketoimintaa. Tästä syystä edellä mainittujen yritysten onnistuminen kuljetuspalveluiden hallinnoinnissa toimii analogiana startupille.

Startupin vision kannalta on olennaisena kvalifioida siihen liittyvät tärkeimmät uskomusolettamukset. Luvussa 3.3.3 tuotiin esille startupin olennaisimpien hypoteesien rakentuvan arvo- sekä kasvuhypoteesille. Ensimmäisessä testauksessa olettamus idean pohjalta on, että ihmisillä on arjessaan hetkiä, jolloin uusien asusteiden tarve on akuutti. Tämä toimii arvohypoteesina prosessissa. Kasvuhypoteesin mukaan asiakkaat löytävät palvelun akuutin tarpeen kohdatessaan hakukoneiden sekä sosiaalisen median kautta. Muita idealle olennaisia hypoteeseja ovat muun muassa:

- Ihmiset ovat valmiita maksamaan korkeamman toimitusmaksun saadakseen asusteita nopeasti.
- Kivijalkamyymälöissä tehdyt alustavat ostopäätökset johtavat vision mukaisen palvelun käyttöön.
- Vaatekriisi saa aikaan palvelun käyttämisen.
- Helsingin keskustan alueella on suuri määrä ihmisiä, jotka kokevat tarvitsevansa tuotetta.

#### 4.2 Hypoteesien kvalifiointi MVP:llä

Ensimmäisessä MVP-testauksessa pyritään tutustumaan toimintaympäristön asiakkaisiin ja luodaan tämän pohjalta asiakasarkkityyppi. Asiakasarkkityyppi on lyhyt asiakirja, jossa potentiaalinen asiakas pyritään inhimillistämään. Tämä tarkoittaa ymmärryksen lisäämistä niistä ongelmista, jotka asiakas kokee elämässään haasteellisiksi ja jotka vaativat ulkoista ratkaisua. Asiakasarkkityyppiä ei tule ymmärtää faktaksi asiakkaan todellisista tarpeista. Se toimii suuntaa antavana hypoteesina, jonka osalta on kuitenkin kvalifioitu tiettyjä tunnusomaisia piirteitä. Sen tarkoituksena on toimia väliaikaisena mallina, kunnes validoidun oppimisen kautta voidaan osoittaa startupin kykenevän auttamaan arkkityypin mukaisia asiakkaita. (Ries 2011, 89-90). Tämä vaatii, että fokusryhmän kanssa käydään avointa keskustelua vaatteiden akuutista tarpeesta arjessa sekä siitä, millaisilla malleilla haasteita on pyritty ratkaisemaan tällä hetkellä. Näiden keskusteluiden pohjalta luotava asiakasarkkityyppi on olennaisessa osassa, sillä tämä profilointi ohjaa startupia toimintaansa vastaamaan tälle kohderyhmälle relevantteja asioita.

MVP:n rakentaminen lähtee liikkeelle vastaamalla kolmeen tärkeään kysymykseen, jotka on esitetty luvussa 3.3. Nämä kysymykset sisältävät, mitä startup pyrkii tällä kyseisellä

MVP:llä oppimaan, millaista dataa testauksella kerätään sekä mikä määrittää testaamisen onnistumisen. Vision mukaisesti kysymyksiin vastataan seuraavasti:

- Ymmärretään, millaisia ongelmia ihmisillä on liittyen vaatteiden nopeaa tarpeeseen sekä kuinka näitä ongelmia on ratkaistu tähän mennessä.
- Pyritään löytämään fokusryhmän kanssa käydyistä keskusteluista samankaltaisuuksia haasteisiin liittyen sekä kuinka moni kokee haasteet ongelmina.
- Testaus onnistuu, jos vähintään puolet fokusryhmästä kokee ongelmana toimitusnopeuden haasteiden yhteydessä ja toivoisi helpompaa ratkaisumallia.

#### 4.2.1 Testaamisen toteutus

MVP:n rakentaminen toteutetaan vastaamalla Stagarsin (2014, 19) kysymyspatteristoon ja luodaan mahdollisimman vähillä resursseilla sille rautalangat. Ensimmäisen vastataan kysymykseen siitä, millainen oletuksiin pohjautuva ratkaisu olisi vision mukaan. Idean pohjalta ratkaisu olisi mobiiliapplikaatio. Tämä johdetaan ruoankuljetuspalveluita tarjoavien Woltin sekä foodoran toimintamallista. Mobiiliapplikaatioiden toteutus vaatisi tässä vaiheessa ulkoisen kumppanin palveluita. Kumpula (2011) kertoo blogissaan mobiiliapplikaatioiden hintojen lähtevän perusominaisuuksien applikaation 23 000 eurosta aina monimutkaisempiin 110 000 euron hintaisiin ratkaisuihin. Kun vision mukainen lopputuote on määritelty, pyritään vastaamaan kysymykseen, mikä on yksinkertaisempi versio tästä ja jatkamalla tähän kysymykseen vastaamista, kunnes ilman taloudellisia panostuksia toteutettava MVP on löytynyt. (Stagars 2014, 19-20.)

- Mikä olisi yksinkertaisempi versio tästä?
  - Verkkopalvelu, jossa ostokset tehdään.
- Mikä olisi yksinkertaisempi versio tästä?
  - Demonstroida laskeutumissivun avulla, kuinka tuote toimii.
- Mikä olisi yksinkertaisempi versio tästä?
  - Tutustua fokusryhmään haastatteleamalla heitä vision ympärille rakentuvista ongelmista.

MVP:stä päädyttiin tekemään haastattelupohjainen testaus, jolla voidaan tutustua toimintaympäristöön sekä potentiaalsiin asiakkaisiin. Tällä tavoin päästään kohdentamaan seuraava testaus asiakasarkkityypin mukaiselle fokusryhmälle.

Haastattelupohjainen testaus eroaa normaalista MVP:n rakennuksesta. Tässä vaiheessa ei rakenneta konkreettista MVP:tä tai pyritä avaamaan potentiaalisille asiakkaille visioon pohjautuvaa ratkaisumallia. Syy haastattelupohjaisen testauksen tekemiseen johtuu siitä, ettei startup vielä tiedä toimintaympäristöstään eikä potentiaalisista asiakkaista mitään. Ensimmäisellä testauksella pyritäänkin lisäämään asiakasymmärrystä. Sen lisääminen määritellään ensimmäiseksi validaatiopisteeksi. Asiakasymmärrykseen pohjautuva strateginen päätöksenteko johtaa juurensa Toyotan tuotantojärjestelmän ydinperiaatteista. Japaninkielinen termi ”genchi gembutsu” tarkoittaa, että asiakkaiden toiveita on mahdollista ymmärtää ainoastaan tutustumalla heihin sekä näiden asiakkaiden ongelmiin. Varhainen asiakkaiden kontaktointi mahdollistaa tiedon lisäämisen siitä, mitkä startupin liiketoiminnan kannalta tärkeimmät hypoteesit tulee ensimmäisenä testata. (Ries 2011, 87-88.)

Avoimessa haastattelussa pyritään löytämään asiakkaiden tämänhetkiset kipupisteet vaatteiden ostamisessa. Ratkaisun esittelemisen sijaan pyritään haastattelun kautta myymään ongelma asiakkaille. Haastateltava fokusryhmä koostuu noin 20-29 vuotiaista ihmisistä, joiden oletetaan olevan tuotteen tärkein kohderyhmä. Kohderyhmässä ei ole määritelty sukupuolta tarkemmin, koska todellista asiakasta ei tässä vaiheessa voida tietää. Tästä fokusryhmästä oletetaan myös löytyvän startupin varhaiset omaksijat. Tärkeää fokusryhmässä on, että he ovat juuri ostaneet tai ovat menossa ostamaan vaatteita. Fokusryhmän tavoittamiseksi, haastatteluun kutsuminen toteutetaan Helsingin keskustan suurimpien vaateliikkeiden välittömässä läheisyydessä. Jotta haastatteluun osallistumisen kynnystä saadaan madallettua, tarjotaan jokaiselle osallistujalle kahvi tai virvoke. Tavoitteena on 10 henkilön haastatteleminen.

#### 4.2.2 Aikataulu

Ensimmäiset haastattelut suoritetaan heinäkuussa 2017. Tällöin Suomessa vietetään suurinta lomasesonkia ja oletetaan ihmisten olevan avoimempia vastaamaan lyhyeen haastatteluun. Lisäksi prosessin aloittaminen on mahdollista myös testauksen tekevien henkilöiden ollessa tällöin vapautuneena päivätoistaan.

### 4.2.3 Testikortti työkaluna

Testauksessa käytetään työkaluna luvussa 2.4.2 avattua testikorttia ja testauksen toteuttamisen jälkeen tulokset kirjataan oppimiskorttiin. Testikortti on kevyt yhden sivun dokumentti, joka sisältää testaamisen kannalta olennaiset tiedot. Ensimmäistä testausta varten luotu testikortti on opinnäytetyön liitteenä (Liite 2).

Ensimmäinä määriteltiin testauksen hypoteesi (Liite 2, Step 1). Sen mukaan, ihmisillä on elämässään hetkiä, jolloin he tarvitsevat nopealla varoitusaajalla vaatteita kotiinkuljetettuina. Hypoteesi pyrittiin määrittelemään mahdollisimman ytimekkääksi niin, että se sisältää ainoastaan testauksen tavoitteen kannalta olennaiset asiat. Hypoteesi on testikortissa merkitty liiketoiminnan kannalta erittäin merkittäväksi (Liite 2, Step 1). Tämä tarkoittaa, että koko liiketoimintamalli saattaa muuttua validoinnin pohjalta.

Hypoteesin määrittelyn jälkeen esitettiin lyhyesti, kuinka edellä mainittu hypoteesi validoidaan (Liite 2, Step 2). Toisin sanoen, kuinka testaus tullaan toteuttamaan. Kyseisessä testauksessa pyritään ymmärtämään vahvemmin asiakkaita sekä heidän haasteitaan vaatteiden ostamisessa. Testauksen kustannus on määritelty erittäin matalaksi, sillä ainoat allokoitut resurssit ovat ajallisia. Datan luotettavuuteen pyritään suhtautumaan varauksella. Riesin (2011, 45-47) mukaan emootiolla on haastattelutilanteissa vahva rooli. Tämä tarkoittaa, että haastattelija saattaa antaa haastateltavaa miellyttäviä vastauksia todellisten tarpeiden sijaan. (Ks. Luku 3) Haastattelun rakenne pyritään luomaan niin, ettei keskustelussa tuoda esille ratkaisua vaan tutustutaan tämänhetkisiin haasteisiin. Suuntaviivojen luominen seuraavien testausten kannalta on keskiössä.

Testauksessa mitataan fokusryhmästä, kuinka moni kokee haasteet todellisina ongelmina (Liite 2, Step 3). Data kerätään asettamalla validointipisteet kysymyspatteriston tiettyjen osien kohdalle. Aikaa testaamisen toteuttamiseen tarvitaan ainoastaan yksi päivä, riippuen datan analysoinnin nopeudesta. Haasteltavien määrä on verrattain pieni, eikä tämän vuoksi niiden läpikäymiseen tarvitse kuluttaa aikaa enempää.

Tärkein kohta luodussa testikortissa on, mikä määrittää testin onnistumisen (Liite 2, Step 4). Avainmittariksi on oletuksen pohjalta määritelty, että 50 prosenttia fokusryhmästä kokee toimitusnopeuden merkittävimpana ongelmana haasteiden yhteydessä.

Kyseinen työkalu valittiin mukaan prosessiin juuri sen keveyden vuoksi. Testikortin sisältämä minimaalinen oletuksiin pohjautuva informaatio ei tee suuria linjauksia startupin strategiaan. Tässä vaiheessa on ensiarvoisen tärkeää minimoida oletusten määrä. Vasta ensimmäisten toimintaympäristöön kohdentuvien testausten jälkeen kyetään ottamaan käyttöön viitekehityksen mukaisesti Lean Canvas -työkalu. Lean Canvas esittää startupin liiketoimintamallin, jossa asiakaskokemus on asetettu toiminnan keskiöön. Tätä ennen startupin on kuitenkin tunnettava olennaisia asioita asiakkaista sekä heidän tämän hetkistä haasteistaan vaatteiden ostamisessa. Näitä ovat esimerkiksi seuraavat asiat:

- Millaisiin segmentteihin potentiaaliset asiakkaat haastattelun perusteella sijoittuvat?
- Keitä ovat oletetut varhaiset omaksujat?
- Mitä haasteita segmentit kokevat vaatteiden ostamisessa?
- Millaisia ratkaisuja haasteisiin sekä ongelmiin on kehitetty?

#### 4.2.4 Testauksen jälkeen

Välittömästi testauksen jälkeen täytetään oppimiskortti. Oppimiskorttia käytetään opittujen asioiden kirjaamiseen. Se sisältää tulokset testauksesta eli kuinka suuri prosenttiosuus haastatelluista henkilöistä koki toimitusnopeuden haasteeksi verkkokauppaostamisessa. Prosenttiosuuden kirjaaminen on tärkeää, sillä hypoteesin validoituessa vääräksi voidaan seuraavaa testausta varten pitää tiettyjä oletuksia validoituina. Tärkein osio oppimiskortin täyttämässä on kirjata testauksessa opittu asia eli kuinka hypoteesi lopulta testaamisen tuloksena validoitui. Opitun asian pohjalta kirjataan seuraavat toimenpiteet.

Hypoteesin validoituessa oikeaksi, voidaan siirtyä testaamaan visiota konkreettisemmin. Prosessissa tullaan käyttämään luvussa 3.2.3 esiteltyä hovimestari-MVP:tä, jossa simuloidaan pienelle asiakasarkkityypin mukaiselle kohderyhmälle heidän reagointiaan tuotteen toimivuuteen. Jos hypoteesi todetaan vääräksi, tulee strategiaa muuttaa pivotoimalla. Varhaisessa vaiheessa pivointi on helpompaa etenkin, kun panostuksia tuotekehitykseen ei ole tehty. Kaikkien strategiaan tehtyjen päätösten tulee pohjautua empiirisen datan jatkuvaan analysointiin.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda katsaus Lean Startup -metodiin sekä arvioida ketterässä tuotekehityksessä olennaista Minimum Viable Product –konseptia. Viitekehys työlle kerättiin kirjallisuus- sekä verkkolähteiden lisäksi toteutetun teemahaastattelun tulosten avulla. Kehittämistyössä luotiin viitekehyksessä esitettyjen teorioiden sekä esimerkkien pohjalta rautalangat MVP-testauksen toteuttamiseen aloittavalle startupille.

Lean Startup –metodi pitää sisällään valtavan määrän erilaisia konsepteja sekä lainalaisuuksia. Näiden sisäistäminen vaatii metodin mukaisen ajattelutavan omaksumista ja opinnäytetyössä pyrittiin selittämään asioita mahdollisimman yksinkertaisesti. Tässä onnistuttiin aikatauluun nähden tyydyttävästi. Tämä selvitys pyrittiin pitämään ennalta määritellyissä rajoissa. Sen vuoksi osa metodille olennaisista asioista saattaa jäädä avoimeksi ja vaatii lukijalta tarkempaa perehtymistä aiheeseen.

Haasteena viitekehysten luomisessa oli kirjallisuuslähteiden suhteellisen kaukainen julkaisuajankohta. Tästä syystä käyttämissäni kirjallisuuslähteissä oli osittain nykypäivän alati muuttuvaan maailmaan peilaten vanhentunutta tietoa. Tätä pyrittiin rikastamaan varsin runsaalla määrällä erilaisia verkkojulkaisuja blogeista, artikkeleihin sekä uutisiin. Näiden verkkolähteiden hyödyntäminen oli kuitenkin olennaista, jotta metodista voitiin toteuttaa tähän päivään osuva selvitys.

Teemahaastattelun avulla viitekehykseen saatiin ajankohtaisia näkökulmia sekä esimerkkejä metodin hyödyntämisestä. Niin suomalaiset startupit kuin kansainvälisesti vakiintuneet sekä merkittävät organisaatiot ovat enenevässä määrin alkaneet hyväksyä Lean Startup –innovointifilosofiaa. Teemahaastattelun toteuttamisen haasteena oli pitää keskustelu haastattelurungon mukaisena ja käytännössä jokainen haastattelu ohjautui sparraukseksi. Tämä johtui pääasiassa haastateltavien vaihtelevista taustoista sekä opinnäytetyön kirjoittajan oman ymmärryksen puutteesta aiheesta. Ennen teemahaastatteluiden toteutusta, ymmärrys metodista oli rakentunut pääsääntöisesti opiskeltujen lähteiden pohjalta. Tämä synnytti haasteen, jossa teemahaastatteluista

saatuja uusia näkökulmia oli vaikea yhdistää jo laadittuun teoriaviitekehykseen. Kuten edellä mainittiin, Lean Startup –metodin hyödyntäminen vaatii koko ajattelutavan muokkautumista. Teemahaastattelut avasivat ajattelua ratkaisevasti. Tätä haastetta voidaan osittain peilata Lean Startup -metodiin. Kun teoriaa on kirjoitettu puhtaaksi ennen sen kunnollista sisäistämistä, jälkeinpäin viitekehyksen muokkaaminen on raskasta ja vaikeaa.

Viitekehyksen sekä työn toiminnallisen osan tulisi vastata rakenteeltaan mahdollisimman tarkasti toisiaan. Lukijan on tällöin vaivatonta palata teoriaan toiminnallista osuutta tutkaillessaan. Opinnäytetyön rakennetta olisi voitu tähän peilaten ohjata lukijaystävällisemmäksi. Etenkin tämän tyyppisessä, verrattain uutta aihetta käsittelevässä opinnäytetyössä tällä on suuri painoarvo.

Yhteenvetona työ sai kirjoittajan ajattelemaan uusien tuotteiden sekä palveluiden kehittämistä täysin uudesta näkökulmasta. Asiakkaiden todellisten tarpeiden löytäminen ja näihin pohjautuvien ratkaisujen tuottaminen markkinoille vaatii intuition sijaan empiirisen datan sekä oppimisen jatkuvaa haalimista. Vaikka oppimiselle itsessään on hankalaa asettaa taloudellista arvoa, tulee kuitenkin sitä pitää etenkin varhaisessa vaiheessa kaikkein tärkeimpänä muuttujana prosessissa.



## Lähteet

Ahola, Eija 2007. Tutkimusmatka Innovaatioihin. Teknologiakatsaus. TEKES. [http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/tutkimusmatka\\_innovaatioihin.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/tutkimusmatka_innovaatioihin.pdf). Luettu 15.2.2017.

AimGroup. 2015 Craigslist Annual. <https://www.aimgroup.com/store/cirs/2015-craigslist-annual/>. Luettu 4.3.2017.

Blagojevic, Vladimir 2013. Scale My Business. The Ultimate Guide to Minimum Viable Products. Päivitetty 4.4.2013. <http://scalemybusiness.com/the-ultimate-guide-to-minimum-viable-products/>. Luettu 10.3.2017.

Blank, Steve 2010. What's A Startup? First Principles. Blogi. Päivitetty 25.1.2010 <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>. Luettu 10.3.2017.

Blank, Steve 2013. Why the Lean Start-Up Changes Everything. Entrepreneurship. Harvard Business Review 5/2013. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>. Luettu 10.1.2017.

Blank, Steve 2014. The Lean Approach: Minimum Viable Product. Kauffman Fouders School. Youtube-video. Päivitetty 12.3.2014 <https://www.youtube.com/watch?v=xxjbxk8dUqI>. Katsottu 12.12.2016.

Blank, Steve 2015. Why Build, Measure, Learn – isn't just throwing things against the wall to see if they work – the Minimal Viable Product. Blogi. Päivitetty 6.5.2015. <https://steveblank.com/2015/05/06/build-measure-learn-throw-things-against-the-wall-and-see-if-they-work/>. Luettu 9.3.2017.

Cars, Andy 2016. 5 Critiques of Lean Startup and Why They Don't Hold Up. A Medium Corporation. Päivitetty 6.4.2016. <https://medium.com/@andy.cars/5-critiques-of-lean-startup-and-why-they-don-t-hold-up-1186a5fc5980#.3hea13hkp>. Luettu 13.3.2017.

Chao, Loretta 2016. Online Shoppers Want Delivery Faster, Cheaper, Survey Shows. The Wall Street Journal. Business. Päivitetty 13.6.2016. <https://www.wsj.com/articles/online-shoppers-want-delivery-faster-cheaper-survey-shows-1465851072>. Luettu 15.3.2017.

FCVA 2017. Suomen Pääomasijoitusyhdistys ry. Uutisia pääomasijoitustoimialalta. Suomalaiset aikaisen vaiheen kasvuyritykset keräsivät rahoitusta 383 miljoonaa euroa - kasvua 42 prosenttia. Päivitetty 13.3.2017. [http://www.fvca.fi/ajankohtaista/suomalaiset\\_aikaisen\\_vaiheen\\_kasvuyritykset\\_kerasivat\\_rahoitusta\\_383\\_miljoonaa\\_euroa\\_-\\_kasvua\\_42\\_prosenttia.1416.news](http://www.fvca.fi/ajankohtaista/suomalaiset_aikaisen_vaiheen_kasvuyritykset_kerasivat_rahoitusta_383_miljoonaa_euroa_-_kasvua_42_prosenttia.1416.news). Luettu 14.3.2017.

Fine, Jon 2016. How Craigslist Founder Relized He Sucked as Manager a Manager. INC Magazine. Päivitetty syyskuussa 2016. [Http://www.inc.com/magazine/201609/jon-fine/inc-interview-craigslist.html](http://www.inc.com/magazine/201609/jon-fine/inc-interview-craigslist.html). Luettu 3.3.2017.

Fitchner, Abby 2013. Hacker Chick. 5 Awesome MVP Examples. Päivitetty 20.2.2013 [Https://hackerchick.com/5-mvp-examples/](https://hackerchick.com/5-mvp-examples/). Luettu 11.7.2017.

Gascoigne, Joel 2011. Buffer Social. Idea to Paying Customers in 7 Weeks: How We Did It. Päivitetty 16.2.2011. [Https://blog.bufferapp.com/idea-to-paying-customers-in-7-weeks-how-we-did-it](https://blog.bufferapp.com/idea-to-paying-customers-in-7-weeks-how-we-did-it). Luettu 10.3.2017.

Hardin, Brett 2012. Value Hypothesis and Growth Hypothesis. Constantly Learning. Päivitetty 10.7.2012 [Https://blog.bretthard.in/value-hypothesis-and-growth-hypothesis-8780d17ac934#.acqd6twlr](https://blog.bretthard.in/value-hypothesis-and-growth-hypothesis-8780d17ac934#.acqd6twlr). Luettu 27.2.2017.

Hannila, Päivi & Kyngäs, Päivi 2008. Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa. Stadia Ammattikorkeakoulu. [Http://doria32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/38214/stadia-1210852529-2.pdf?sequence=1](http://doria32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/38214/stadia-1210852529-2.pdf?sequence=1). Luettu 10.1.2017.

Hintsala, Juha 2016. Kivijalkakaupat sinnittelevät verkkokauppojen puristuksessa: "Ratkaisu löytyy hyvästä palvelusta ja omasta verkkokaupasta". YLE-uutiset. Ilmiöt. Päivitetty 1.11.2016. [Http://yle.fi/uutiset/3-9263680](http://yle.fi/uutiset/3-9263680). Luettu 15.3.2017.

Kniberg, Henrik 2016. Making sense of MVP (Minimum Viable Product) – and why I prefer Earliest Testable/Usable/Lovable. Crisp's Blog. Päivitetty 25.1.2016 [Http://blog.crisp.se/2016/01/25/henrikkniberg/making-sense-of-mvp](http://blog.crisp.se/2016/01/25/henrikkniberg/making-sense-of-mvp). Luettu 15.1.2017.

Kumpula, Tuomas 2011. Kuinka paljon maksaa mobiilisovellus? Geniem. Päivitetty 3.5.2017. [Https://geniem.fi/kuinka-paljon-maksaa-mobiilisovellus/](https://geniem.fi/kuinka-paljon-maksaa-mobiilisovellus/). Luettu 29.3.2017.

Ladd, Ted 2016. The Limits of the Lean Startup Method. Entrepreneurship. Harvard Business Review. Päivitetty 6.3.2016. [Https://hbr.org/2016/03/the-limits-of-the-lean-startup-method](https://hbr.org/2016/03/the-limits-of-the-lean-startup-method). Luettu 13.3.2017.

Marttinen, Sami 2017. Sarjayrittäjä. Digilean Nordic Oy, Helsinki. Haastattelu 7.3.2017.

Marya, Ash 2012. Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan That Works. O'Reilly Media, Sebastopol.

Nykänen, Petra 2015. Helsingissä voi nyt tilata netistä ravintolaruokaa kotiin puolesta tunnissa. HS-Uutiset. Nyt-liite. Päivitetty 30.6.2015. [Http://www.hs.fi/nyt/art-2000002835214.html](http://www.hs.fi/nyt/art-2000002835214.html). Luettu 10.3.2017.

Ovans, Andrea 2015. What Is a Business Model? Business Models. Harvard Business Review. Päivitetty 23.1.2015 [Https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model](https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model). Luettu 10.1.2017.

Pannetta, Kasey 2016. Why Big Companies Need Lean Startup Techniques. Smarter with Gartner. Päivitetty 28.9.2016. [Http://www.gartner.com/smarterwithgartner/why-big-companies-need-lean-startup-techniques/](http://www.gartner.com/smarterwithgartner/why-big-companies-need-lean-startup-techniques/). Luettu 23.3.2017.

Rautanen, Anu 2017. Perustaja. Promienda, Helsinki. Haastattelu 9.3.2017.

Rautanen, Anu & Markula, Jussi 2016. Lean Startup – kokeilukulttuurin käsikirja. Kuinka jatkuvan innovoinnin avulla luodaan merkittävästi onnistuneempaa liiketoimintaa. LavasDesign, Latvia.

Ries, Eric 2009. Startup Lessons Learned: Minimum Viable Product: a guide. Blogi. Päivitetty 3.8.2009 [Http://www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html](http://www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html).

Ries, Eric 2011b. Are You Building The Right Product? Tech Crunch. Päivitetty 11.9.2011. [Https://techcrunch.com/2011/09/11/are-you-building-the-right-product/](https://techcrunch.com/2011/09/11/are-you-building-the-right-product/). Luettu 5.1.2017.

Ries, Eric 2011. The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to create Radically Successful Businesses. Crown Business, New York.

SyncDev. Minimum Viable Product. A Proven Methodology to Maximize Return on Risk. [Http://www.syncdev.com/minimum-viable-product/](http://www.syncdev.com/minimum-viable-product/). Luettu 4.3.2017.

Silander, Marju 2016. Yrittäjät kiittelevät Suomen Ilmapiiriä – "Ei Koskaan näin hyvää tilannetta". YLE-uutiset 5.9.2016 [Http://yle.fi/uutiset/3-9143914](http://yle.fi/uutiset/3-9143914). Luettu 21.1.2017.

Stagars, Manuel 2015. University Startups and Psin-Offs: Guide for Entrepreneurs in Academia. Springer Science+Business Media, New York.

Strategyzer 2015a. Validate Your Ideas with the Test Card. Youtube. Päivitetty 5.3.2015. [Https://www.youtube.com/watch?v=cW46ySJmLD8](https://www.youtube.com/watch?v=cW46ySJmLD8). Luettu 28.3.2017.

Strategyzer 2015b. Capture (Customer) Insights and Actions with the Learning Card. Youtube. Päivitetty 9.3.2015. [Https://www.youtube.com/watch?v=U1FIRmg7j-o](https://www.youtube.com/watch?v=U1FIRmg7j-o). Luettu 28.3.2017.

Suomen Tukkukauppiaiden Liitto 2016. Verkkokauppa hakee vauhtia kivijalasta. Uutiset 2016. Päivitetty 6.9.2016. [Http://www.stl.fi/arkisto/2016/09/verkkokauppa-hakee-vauhtia-kivijalasta.html](http://www.stl.fi/arkisto/2016/09/verkkokauppa-hakee-vauhtia-kivijalasta.html). Luettu 15.3.2017.

SyncDev. Minimum Viable Product. A Proven Methodology to Maximize Return on Risk. [Http://www.syncdev.com/minimum-viable-product/](http://www.syncdev.com/minimum-viable-product/). Luettu 4.3.2017.

Taipale, Marko 2017. Yritys- ja tuotekehityskonsultti. GE Healthcare, Helsinki. Haastattelu 22.3.2017.

The 5 Customer Segments of Technology Adaptation. On Digital Marketing. [Https://ondigitalmarketing.com/learn/odm/foundations/5-customer-segments-technology-adoption/](https://ondigitalmarketing.com/learn/odm/foundations/5-customer-segments-technology-adoption/). Luettu 12.2.2017.

Vedenpää, Ville 2016. Kivijalkakaupat kiinnostavat jälleen – nettikaupassa ei voi hypistellä vaatteita tai hengailla kavereiden kanssa. YLE-uutiset. Talous. Päivitetty 6.4.2016. [Http://yle.fi/uutiset/3-8778101](http://yle.fi/uutiset/3-8778101). Luettu 15.3.2017.

Yritys-Suomi. Tietoa yritystoiminnasta. Liiketoimintasuunnitelma. <https://yrityssuomi.fi/liiketoimintasuunnitelma>. Luettu 30.9.2016.

Zalando 2016. Zalando tuo kivijalkamyymälät verkkokauppaan. STT Viestintäpalvelut Oy. Päivitetty 14.10.2016. [Http://www.muotikaupanliitto.fi/zalando-tuo-kivijalkamyymalat-verkkokauppaan/](http://www.muotikaupanliitto.fi/zalando-tuo-kivijalkamyymalat-verkkokauppaan/). Luettu 31.3.2017.

## Teemahaastattelun runko

Haastateltava:


Haastattelija:

Päivämäärä:

1. Oma historia
  
2. Lean Startup -metodi työssäsi
  - a. Hyödyttäminen
  - b. Käsitteet
  - c. Näkökulma
  
3. Minimum Viable Product
  - a. Ominaista MVP:lle
  - b. Testaaminen
  - c. Esimerkkejä
  
4. Yrittäjyys

## Testikortti

# Test Card



Test Name

Toimintaympäristöön tutustuminen

Deadline

Heinäkuu 2017

Assigned to

Eetu Kukkonen

Duration

1 (- 2) päivää

STEP 1: HYPOTHESIS

We believe that

Ihmisillä on elämässään hetkiä, jolloin he tarvitsevat vaatteita sekä asusteita nopeasti suoraan kotiin toimitettuina.

Critical:



STEP 2: TEST

To verify that, we will

Ymmärretään avoimien haastattelumaisten keskusteluiden kautta, millaisia haasteita fokusryhmä kokee vaatteiden ostamisessa.

Test Cost:



Data Reliability:




STEP 3: METRIC

And measure

Mittaamme, kuinka moni fokusryhmästä kokee haasteet todellisina ongelmina.

Time Required:



STEP 4: CRITERIA

We are right if

Olemme oikeassa, jos 50% fokusryhmästä kokee ongelmana toimitusnopeuden merkittävimpänä ongelmana haasteiden yhteydessä.

Copyright Strategyzer AG

The makers of Business Model Generation and Strategyzer